

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP UPAYA PENINGKATAN
KINERJA DI KALANGAN PEGAWAI ADMINISTRASI
UNIVERSITAS JEMBER**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelara Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Jember**



Oleh :

KUSMONO

NIM : 990820101124

**UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM S-2 MAGISTER MANAJEMEN**

2000

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL 2000

Oleh

Pembimbing Utama



Prof. Dr. MURDIJANTO, Pb., S.E., S.U.

Nip : 130 350 767

Pembimbing II



Drs. BUDI NURHARDJO, Msi

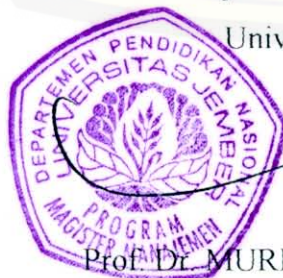
Nip : 131 403 353

Mengetahui

Ketua Program S – 2 Magister

Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Jember



Prof. Dr. MURDIJANTO, Pb., S.E., S.U.

Nip : 130 350 767

JUDUL TESIS

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Upaya Peningkatan Kinerja Di Kalangan Pegawai Administrasi Universitas Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Kusmono, SH.
N I M : 990820101124
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

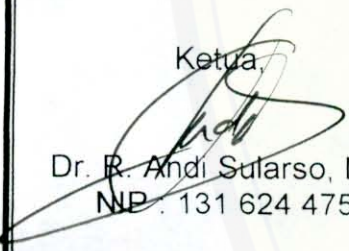
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

18 Januari 2001


dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji


Ketua,


Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP : 131 624 475

Sekretaris


Imam Suroso, SE., MSi
NIP : 131 759 838

Anggota

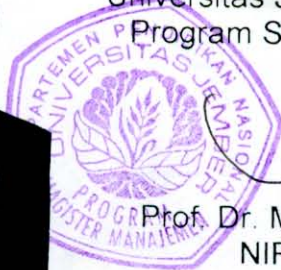

Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU
NIP : 130 350 767

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember Fakultas Ekonomi
Program S-2 Magister Manajemen
Direktur




Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.
NIP : 130 350 767



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Upaya Peningkatan Kinerja Di Kalangan Pegawai Administrasi Universitas Jember”.

Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Sehubungan dengan itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Yang Terhormat:

1. Prof. Dr. Murdijanto, Pb., SE., SU, selaku pembimbing utama sekaligus direktur program yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk membimbing serta memotivasi penulis demi terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Drs. Budi Nurhardjo, MSi selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan dorongan serta pengarahan yang bersifat multidimensi berkenaan dengan penyelesaian penulisan tesis ini.
3. Bapak-bapak penguji yang telah memberikan masukan-masukan demi kesempurnaan tesis ini.
4. Rektor Universitas Jember Prof. Dr. Kabul Santoso, MS yang telah memberikan ijin untuk mengikuti pendidikan Program Pasca Sarjana (S-2) Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, dan disamping itu juga telah memberikan persetujuan untuk mengadakan penelitian di Universitas Jember.
5. Rekan-rekan penulis dan para pegawai administratif di lingkungan Universitas Jember yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.

Sujud dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada almarhum ayah bunda terkasih atas doa restunya.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada isteri tercinta Suniyah binti Djoepri dan anak-anak tersayang, Rini, S.H., Ratna, S.E., Firmin, Bonny dan Emmy atas perhatian dan dukungan serta do'anya.

Jember, Desember 2000



RINGKASAN

Penelitian ini dilakukan atas dasar **asumsi** bahwa tuntutan terhadap peningkatan kualitas kerja yang berpijak pada kondisi kerja dan pola kegiatan formal maupun non formal kepemimpinan adalah sangat penting dalam pengembangan kualitas sumberdaya manusia. **Tujuan** penelitian ini adalah :

- (a) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel kegiatan formal kepemimpinan (X_1) terhadap variabel upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi (Y);
- (b) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel kegiatan non formal kepemimpinan (X_2) terhadap variabel upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi (Y);
- (c) untuk mendapatkan gambaran manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap variabel upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi antara variabel kegiatan formal (X_1) dengan variabel non formal kepemimpinan (X_2).

Penelitian dilakukan pada bulan **Oktober – Desember 2000** di Universitas Jember pada lima unit kerja yaitu Fakultas Sastra, Fakultas Ekonomi, Fakultas hukum, Fisip dan Kantor Pusat dengan maksud penjelasan / Eksplanatori.

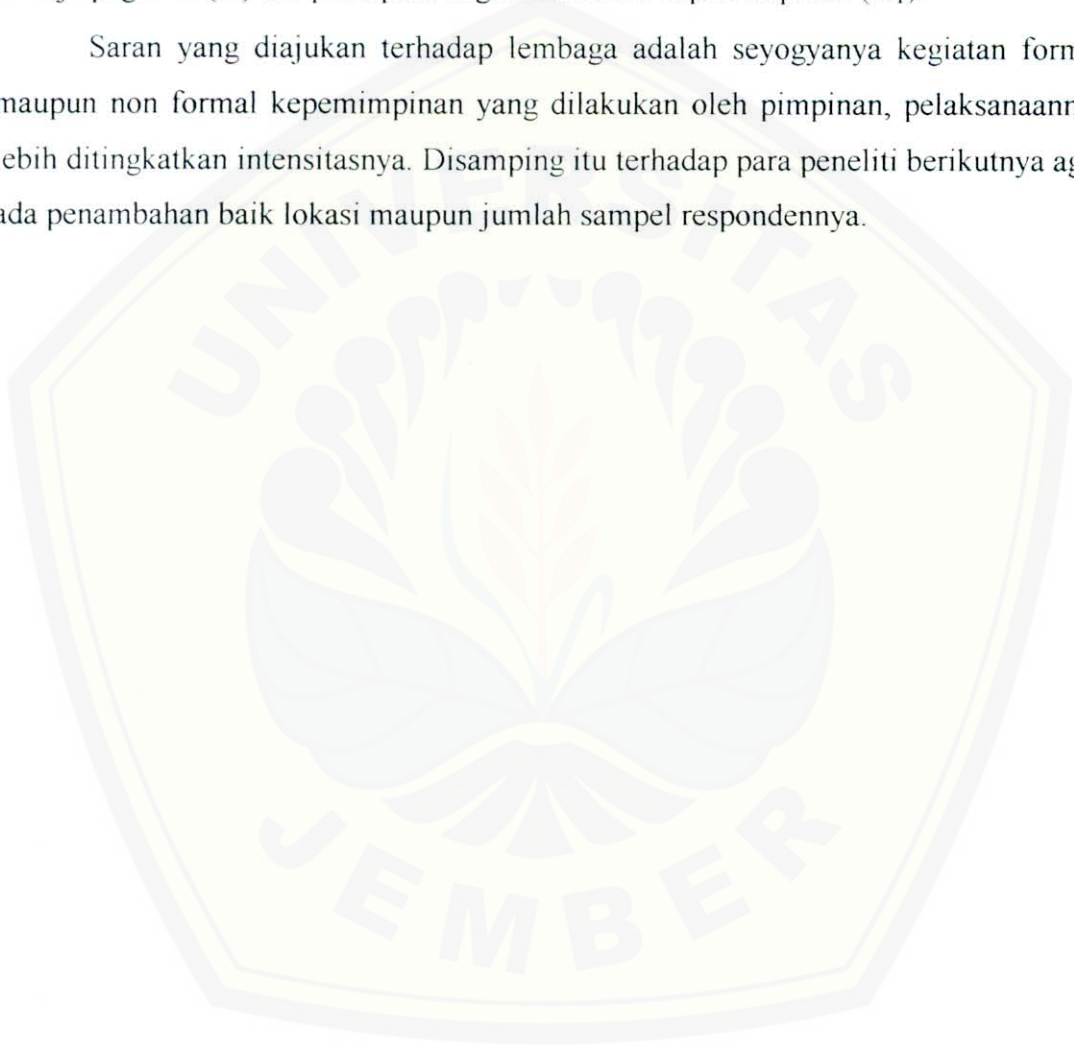
Sampel responden adalah pegawai administrasi sejumlah 50 orang (FS = 4 orang; FH = 5 orang; FE = 5 orang; Fisip = 5 orang; dan Kantor Pusat = 31 orang) dan diambil secara **proporsional random sampling** dengan cara undian. Teknik utama pengumpulan data adalah kuesioner (angket). **Teknik analisis data** menggunakan : teknik analisis deskriptif, korelasi ganda dan regresi ganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kegiatan formal kepemimpinan maupun kegiatan non formal kepemimpinan yang dilakukan di kalangan pegawai administrasi Universitas Jember adalah memiliki **hubungan dan pengaruh** yang signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai (pada level of significant $\alpha =$

0,05); sekalipun **sangat lemah** tetapi hubungan yang dimiliki adalah **positif** dan **searah**.

Disamping itu, pola kegiatan kepemimpinan non formal (X_2) ternyata memiliki pengaruh yang lebih besar atau lebih kuat terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai (Y) daripada pola kegiatan formal kepemimpinan (X_1).

Saran yang diajukan terhadap lembaga adalah seyogyanya kegiatan formal maupun non formal kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan, pelaksanaannya lebih ditingkatkan intensitasnya. Disamping itu terhadap para peneliti berikutnya agar ada penambahan baik lokasi maupun jumlah sampel respondennya.



ABSTRACT

This research is based on an assumption that requirement to work quality improvement, which agree to work condition and the type of both formal and non formal activity of leadership, is very important to human resources quality development. The objectives of this research are :

- (a) To know how much the influence of formal activity type of leadership variable (X_1) to performance improvement effort of administration employee variable (Y)
- (b) To know how much the influence effort of non formal activity type of leadership variable (X_2) to performance improvement effort of administration employee variable (Y)
- (c) To get a description which are more dominance to influence performance improvement effort to the administration employee between leadership formal activity variable (X_1) and leadership non formal activity variable (X_2)

Research have been done during October – December 2000 in 5 units in the University of Jember to have an explanatory. The interviewers are 50 administration employee (4 from Faculty of Philology, 5 from Faculty of Economy, 5 from Faculty of Law, 5 from Faculty of Social and Politics and 31 from head office) assigned by lot with proportional random sampling method. Main technique to collect data is questioner. Otherwise the technique of data analysis are descriptive, multiple correlation and multiple regression.

The result show that both formal and non formal activity type of leadership in administration employee of the University of Jember has a relation and influence to performance improvement effort; in spite of very weak but the correlation that can be seen is positive and significant in level $\alpha = 0,05$. Beside non formal activity type of leadership (X_2) has stronger influence to performance improvement effort (Y) in comparative to formal activity type of leadership.

According to this research we suggest that the leaders in the institution should to improve intensity of both formal and non formal activity of leadership. Otherwise the next researcher in same object should spread the location and count of interviewer.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN.....	vii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	10
2.1.2 Kegiatan Formal dan Non Formal Kepemimpinan....	19
2.1.3 Kinerja atau Kemampuan Kerja.....	21
2.1.4 Jabatan Struktural.....	28
2.2 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	31

BAB III	: KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
	3.1 Kerangka Konseptual	34
	3.2 Hipotesis.....	38
BAB IV	: METODE PENELITIAN	
	4.1 Obyek Penelitian	39
	4.2 Populasi dan Sampel	39
	4.2.1 Populasi	39
	4.2.2 Penentuan Sampel	40
	4.3 Identifikasi Variabel.....	44
	4.3.1 Variabel Bebas (X).....	45
	4.3.2 Variabel Terikat (Y).....	45
	4.4 Definisi Operasional	45
	4.4.1 Kepemimpinan	45
	4.4.2 Upaya Peningkatan Kinerja (Y)	48
	4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian	48
	4.6 Teknik Pengumpulan Data.....	49
	4.7 Alat atau Instrumen Penelitian.....	50
	4.8 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	54
	4.8.1 Teknik Analisis Data.....	54
	4.8.2 Uji Hipotesis.....	58
BAB V	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	5.1 Hasil Penelitian	60
	5.1.1 Deskripsi Variabel Kegiatan Formal Kepemim - pinan.....	60
	5.1.2 Deskripsi Variabel Kegiatan Non Formal Kepemim - pinan.....	63
	5.2 Analisis Hasil Penelitian	63

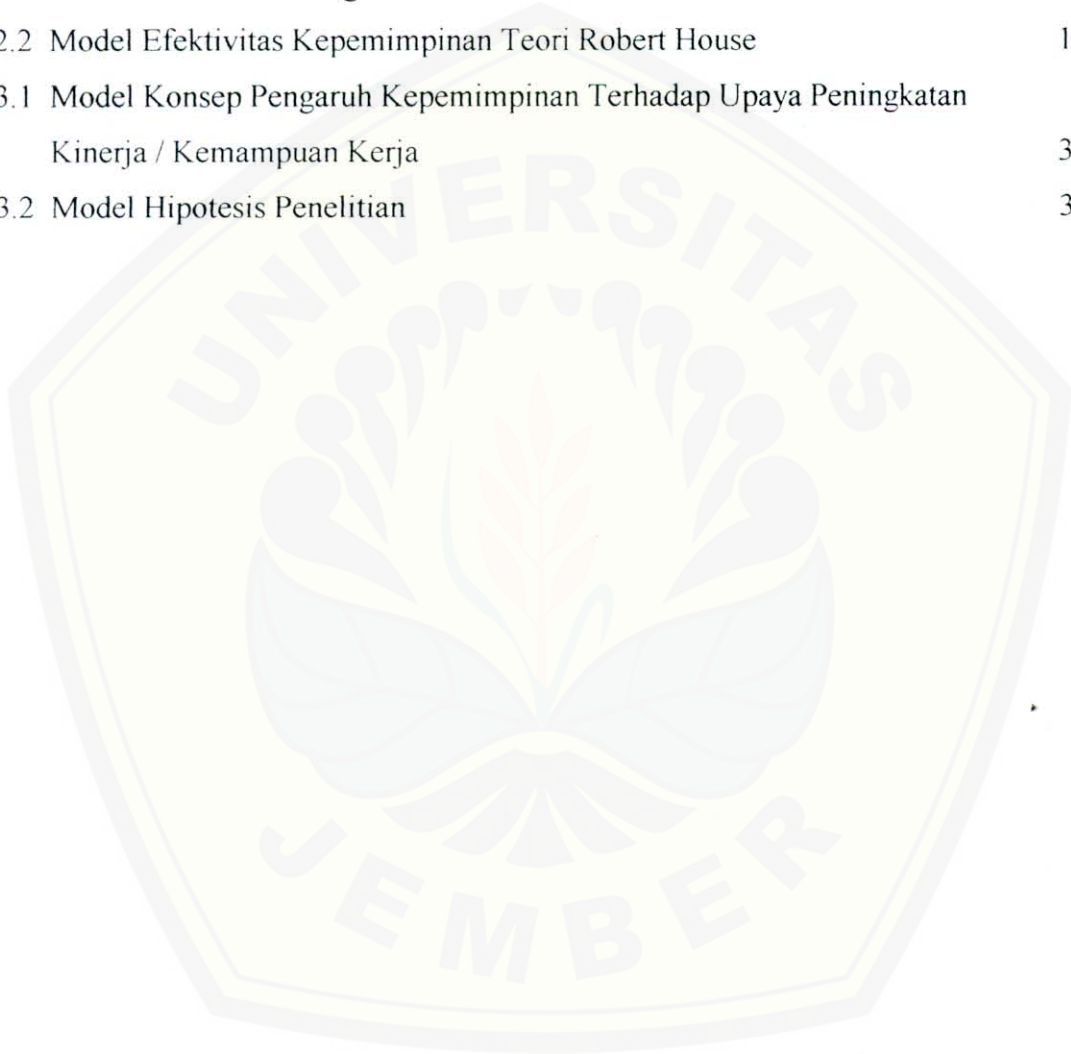
5.2 Analisis Hasil Penelitian	66
5.2.1 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Formal terhadap Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan atau Pegawai Administrasi.....	66
5.2.2 Interpretasi Hubungan Antar Variabel Dalam Model	67
5.3 Pengujian Koefisien Regresi dan Hipotesis	69
5.3.1 Pengujian Koefisien Secara Partial (Uji t)	69
5.3.2 Pengujian Koefisien Secara Agregate (Uji f).....	71
5.4 Pembahasan.....	71
BAB VI : SIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Simpulan.....	74
6.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
4.1 Rekapitulasi Tenaga Administrasi dan Unit Kerja	43
4.2 Rekapitulasi Tenaga Administrasi dan Unit Kerja Universitas Jember	44
4.3 Responden Pegawai Administrasi	46
5.1 Rangkuman Klasifikasi Kegiatan Formal Kepemimpinan (X_1) pada 5 Unit Kerja Terpilih	65
5.2 Klasifikasi Kegiatan Formal Kepemimpinan (X_1) pada 5 Unit Kerja di Lingkungan Universitas Jember	66
5.3 Rangkuman Klasifikasi Kegiatan Non Formal Kepemimpinan (X_2) pada 5 unit Kerja Terpilih	67
5.4 Klasifikasi Kegiatan Non Formal Kepemimpinan (X_2) pada 5 Unit Kerja di Lingkungan Universitas Jember	68
5.5 Rangkuman Klasifikasi Upaya Peningkatan Kinerja (Y) pada 5 Unit Kerja Terpilih	69
5.6 Klasifikasi Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Administrasi (Y) pada 5 Unit Kerja Terpilih di Lingkungan Universitas Jember	70

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Halaman
2.1 Model Gambar Hubungan diantara Variabel-Variabel menurut House	16
2.2 Model Efektivitas Kepemimpinan Teori Robert House	19
3.1 Model Konsep Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Upaya Peningkatan Kinerja / Kemampuan Kerja	38
3.2 Model Hipotesis Penelitian	39



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	Halaman
1. Surat Ijin Penelitian dari Asisten Direktur I Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember	84
2. Surat Pemberian Ijin Penelitian dari Rektor Universitas Jember	85
3. Angket Penelitian	86
4. Matrik Penelitian	87
5. Data Mentah Skor Jawaban 50 Responden	91
6. Hasil Analisis Regresi Berganda	95
7. Daerah Kurva Normal, Nilai Kritis dari t, dan Persentase dari Distribusi F; $\alpha = 0,05$	96

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Organisasi suatu pemerintahan didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan hak-hak sipil dan ekonomi kepada setiap warga bangsa secara optimal. Organisasi perusahaan didirikan oleh sekelompok orang karena orang-orang tersebut ingin memperoleh keuntungan usaha. Organisasi nir - laba seperti yayasan didirikan dengan tujuan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi (*organization behaviour*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behaviour*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, keberhasilan mencapai tujuan dari suatu organisasi banyak tergantung pada perilaku dan sikap orang-orang dalam mensinergikan berbagai sumber daya, termasuk sumber daya manusia, sumber daya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan perkataan lain, keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada **keandalan** dan **kemampuan** karyawan yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi bersangkutan (Suyadi Prawirosentono, 1999).

Di lingkungan setiap organisasi kerja berlakulah kaidah atau peraturan-peraturan tertentu yang membatasi tingkah laku dan kegiatan orang-orang yang menjadi anggotanya dalam mewujudkan pekerjaan. Kaidah atau peraturan-peraturan itu ada yang bersifat **tertulis** yakni yang disusun dalam bentuk Undang-Undang, Peraturan Pemerintah (PP), Peraturan Daerah (Perda), keputusan-keputusan, Peraturan Tata Tertib, Rencana Strategis (Renstra), Rencana Operasional (Renop) dan lain-lainnya, serta ada pula yang **tidak tertulis** yakni dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan. Kebiasaan-kebiasaan sebagai norma hukum yang tidak tertulis itu dipatuhi dan dilaksanakan dalam setiap langkah atau kegiatan personal, baik secara

perorangan ataupun kelompok untuk mewujudkan pekerjaan yang menjadi volume dan beban tugas suatu organisasi kerja sebagai satu kesatuan.

Universitas Jember sebagai salah satu organisasi kerja tidak terlepas dari kaidah atau peraturan-peraturan yang berlaku itu, baik berupa peraturan-peraturan tertulis maupun tidak tertulis seperti tersebut diatas di lingkungannya. Universitas Jember sebagai organisasi kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah, antara lain terikat pada berbagai peraturan perundang-undangan. Salah satu diantaranya adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang pada dasarnya mengatur segala sesuatu berkenaan dengan bidang personalia dalam kedudukannya sebagai Pegawai Negeri Republik Indonesia.

Pada bagian Penjelasan Umum atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tersebut antara lain dinyatakan bahwa :

1. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, peradaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
2. Disamping itu, dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintah kepada Daerah, Pegawai Negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.
3. Sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan

sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

4. Manajemen Pegawai Negeri Sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, baik Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang seragam diseluruh Indonesia. Disamping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang seragam dapat pula mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil.
5. Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah didorong desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah. Untuk memberi landasan yang kuat bagi pelaksanaan desentralisasi kepegawaian tersebut, diperlukan adanya pengaturan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional tentang norma, standar dan prosedur yang sama dan bersifat nasional dalam setiap unsur manajemen kepegawaian.
6. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri, dalam Undang-Undang ini ditegaskan bahwa Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Untuk itu negara dan pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil dan sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri.
7. Selain itu Undang-Undang ini menegaskan bahwa untuk menjamin manajemen dan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil, maka jabatan yang ada dalam organisasi pemerintahan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional merupakan jabatan karier yang hanya dapat diisi atau diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil, dan/atau Pegawai Negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil.

8. Setiap Warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar sebagai Pegawai Negeri Sipil sepanjang memenuhi syarat yang ditentukan. Pengangkatan sebagai Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara obyektif hanya untuk mengisi formasi yang lowong.
9. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Dari Undang-Undang tersebut diatas dapat diketahui bahwa untuk menduduki suatu jabatan di lingkungan suatu organisasi kerja yang diselenggarakan pemerintah, seorang Pegawai Negeri harus memenuhi berbagai persyaratan atau ketentuan-ketentuan. Ketentuan-ketentuan itu dibedakan antara **ketentuan-ketentuan umum** dalam arti berlaku bagi semua jabatan pada semua instansi atau lembaga pemerintahan dan **ketentuan-ketentuan khusus** yang berbeda-beda antara suatu jabatan dengan jabatan yang lain sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan di lingkungan masing-masing.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa **sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.**

Hal ini dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetensi secara sehat.

Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus berdasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping

berdasarkan sistem prestasi kerja yang diperhatikan sistem karier. Dengan demikian karier seseorang sesuai dengan kepangkatan atau golongannya akan berkelanjutan secara efektif apabila ditunjang oleh prestasi kerjanya yang dinilai positif dan memuaskan oleh pimpinannya. Penilaian itu merupakan tanggung jawab atasan langsung sebagai pimpinan unit kerja masing-masing.

Demikian pula sebaliknya setiap pimpinan di lingkungan suatu organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah personal sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Para pembantunya itu harus terdiri dari personal atau pegawai yang memiliki ketrampilan atau memiliki keahlian dalam bidang tugasnya masing-masing. Dengan perkataan lain setiap pemimpin di lingkungan suatu organisasi kerja, memerlukan sejumlah personal atau pegawai yang mampu dan selalu terdorong untuk berprestasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai badan hukum mencoba membuka kemungkinan untuk secara selektif mengubah status hukum Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum PP No. 61 tahun 1999 menyatakan bahwa Perguruan Tinggi Negeri merupakan badan hukum milik negara yang bersifat nirlaba. Berdasarkan PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi dinyatakan bahwa tujuan Pendidikan Tinggi adalah :

1. menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian;
 2. mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional;
- Berdasarkan PP No. 61 tahun 1999 tentang penetapan Perguruan Tinggi

Negeri sebagai badan hukum dinyatakan bahwa Tujuan Perguruan Tinggi adalah :

1. menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan,

- mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian;
2. mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional;
3. mendukung pembangunan masyarakat madani yang demokratis dengan berperan sebagai kekuatan moral yang mandiri;
4. mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan prinsip pengelolaan sumberdaya sesuai asas pengelolaan yang profesional.

Tampak bahwa Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia segera memasuki era baru yaitu era otonomi pendidikan tinggi. Hal ini didasari Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai badan hukum pada pasal 19 ayat 2 bahwa tata cara pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi diatur oleh dan disesuaikan dengan kebutuhan Perguruan Tinggi dengan memperhatikan efisiensi, otonomi dan akuntabilitas. Selanjutnya pada pasal 24 PP No. 61 tahun 1999 tentang ketenagakerjaan dinyatakan bahwa :

1. Dosen di Perguruan Tinggi merupakan pegawai Perguruan Tinggi yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak serta kewajiban ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai tenaga dosen di Perguruan Tinggi;
2. Tenaga administratif, pustakawan dan teknisi di Perguruan Tinggi merupakan pegawai Perguruan Tinggi yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan;
3. Dosen, tenaga administrasi, pustakawan dan teknisi di Perguruan Tinggi berstatus Pegawai Negeri Sipil secara bertahap dialihkan statusnya menjadi pegawai Perguruan Tinggi.

Oleh karena itu, setiap unsur atau komponen yang ada di setiap Perguruan Tinggi harus didayagunakan seoptimal mungkin sehingga mampu berkinerja secara optimal guna mencapai tujuan Pendidikan Tinggi diatas. Untuk itu, guna menyongsong era otonomi Perguruan Tinggi yang masih sangat prematur ini, melalui penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan upaya peningkatan kinerja dikalangan pegawai administrasi Universitas Jember yang dikaitkan dengan kegiatan formal

maupun non formal kepemimpinan seorang pemimpin dan stafnya. Secara umum masalah tersebut dirumuskan berupa sebuah pertanyaan sebagai berikut :

Bagaimanakah cara pimpinan dan staf di tingkat Universitas maupun Fakultas dalam memberikan kesempatan kepada para pegawainya agar berusaha meningkatkan kinerjanya masing-masing di lingkungan Universitas Jember, dalam rangka mewujudkan sistem karier dan sistem prestasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ? Mengingat Universitas sebagai lembaga pendidikan, Pegawai Negeri secara administratif dibedakan antara tenaga edukatif dan non edukatif, maka studi ini dibatasi di kalangan Pegawai Negeri yang berstatus non edukatif atau yang disebut juga pegawai administrasi di lembaga tersebut.

Studi ini tidak saja penting artinya bagi Pegawai Negeri yang bersangkutan dalam usaha peningkatan prestasi kerjanya, akan tetapi juga penting efisiensi dan efektivitas kerja di lingkungan kerjanya dalam rangka menunjang pencapaian tujuannya.

Urgensi pengungkapan variabel kegiatan formal dan non formal kepemimpinan dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja pegawai administratif di Universitas Jember ini guna menentukan unsur-unsur apa saja pada iklim kegiatan formal dan non formal kepemimpinan yang perlu dikembangkan (*development*) dan unsur-unsur mana yang perlu perbaikan (*improvement*) sehingga tingkat kinerjanya (*performance*) bisa lebih optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Analisis **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Upaya Peningkatan Kinerja di Kalangan Pegawai Administrasi Universitas Jember** yang dikaji secara eksplanatif ini mengacu pada masalah pokok : “Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi di lingkungan Universitas Jember, dalam rangka menunjang efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya?

Berdasarkan uraian tersebut diatas, rumusan masalah dapat dirinci sebagai berikut:

1. Apakah kegiatan formal dan non formal kepemimpinan secara serentak mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja pegawai administrasi Universitas Jember ?
2. Manakah yang lebih dominan, pengaruh kegiatan formal atau non formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi di lingkungan Universitas Jember, dalam rangka menunjang efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya ?

1.3 Tujuan Penelitian

Ada 2 (dua) tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini yakni :

1. Untuk mengetahui apakah kegiatan formal dan non formal kepemimpinan secara serentak mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja pegawai administrasi Universitas Jember ;
2. Untuk mengetahui manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi antara kegiatan formal kepemimpinan dengan non formal kepemimpinan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi :

1. Para pejabat struktural di lingkungan Universitas Jember, yaitu dapat mengetahui kegiatan formal dan non formal kepemimpinan serta upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi di lingkungannya, sehingga dapat dijadikan dasar pemikiran dalam rangka pengembangan dan perbaikan kegiatan formal dan non formal kepemimpinan maupun upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi di lingkungannya masing-masing;
2. Program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yaitu guna kepentingan akademis hasil penelitian ini dapat dijadikan

sebagai masukan bahan kajian tentang kegiatan formal dan non formal kepemimpinan serta upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi;

3. Peneliti berikutnya, guna dijadikan perbandingan atau sebagai pijakan untuk penelitian lanjutan di lembaga lain yang berorientasi laba.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Hal ini berarti bahwa pimpinan itu berhasil dalam tiga hal (Susilo Martoyo, 1990) sebagai berikut :

1. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
2. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
3. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Jelas kiranya, bahwa mengelola suatu organisasi termasuk didalamnya mengelola sumberdaya manusianya, diperlukan sekali prinsip-prinsip ataupun teori-teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan.

Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seseorang manajer, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan memimpin, lebih-lebih dalam hal manajemen sumberdaya manusia, tidak mungkin seorang manajer berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasinya.

2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah inti manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sasarannya, apabila ada kepemimpinan, dan kepemimpinan itu sendiri hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian, **pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin**, artinya

memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya (Miftah Thoha, 1983).

Diharapkan seorang manajer adalah seorang pemimpin, namun seorang pemimpin belum tentu seorang manajer. Hal ini perlu benar-benar dipahami sehingga tidak begitu saja diidentikkan antara pemimpin dan manajer. Dapat saja terjadi seorang manajer berperilaku sebagai seorang pimpinan, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Namun demikian belum tentu seorang pemimpin juga seorang manajer, sebab seorang manajer melaksanakan fungsinya dalam kaitan suatu birokrasi yang dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi (Miftah Thoha, 1983).

Kemudian apa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu ? Menurut sejarahnya istilah **kepemimpinan** atau *leadership* itu baru muncul sekitar tahun 1800. Definisi *leadership* bermacam-macam, sesuai selera pembuat definisi itu sendiri, dan darimana mereka memandangnya. Meski demikian masih dapat ditarik suatu garis yang sama dari definisi-definisi tersebut, sebagai berikut :

1. Titik tumpu proses kelompok;
2. Kepribadian dan pengaruh;
3. Seni dalam melaksanakan pekerjaan;
4. Tindakan mempengaruhi orang lain;
5. Perbuatan atau sikap seseorang;
6. Bentuk persuasi dalam menggerakkan orang;
7. Alat pencapaian tujuan;
8. Pengaruh inter-aksi;
9. Peranan yang menonjol;
10. Proses dari peranan yang orisinal.

Dengan memperhatikan berbagai sudut pandang para pendefinisi tentang *leadership* atau **kepemimpinan** tersebut diatas, jelas kiranya bahwa sebenarnya tidak mudah membuat suatu definisi tentang kepemimpinan itu. Definisi yang tepat adalah manakala dapat mencakup keseluruhan sudut pandangan tersebut diatas. Oleh karena

itu, mengingat kepemimpinan itu adalah **inti manajemen**, sedangkan inti kepemimpinan adalah *human relation*, maka kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut : **“Keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama”**.

Dalam hal ini yang penting adalah bagaimana cara agar aktivitas kelompok tersebut benar-benar memberikan kepuasan dan kebahagiaan kepada kelompok itu sendiri dan atau masyarakat luas.

Kepemimpinan yang baik perlu dipelihara dan dikembangkan sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bersumber atau bergantung pada adanya kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan adalah juga merupakan suatu seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo et.al., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku “Effective Leadership and The Motivation of Human Resources”, mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistik (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.

7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

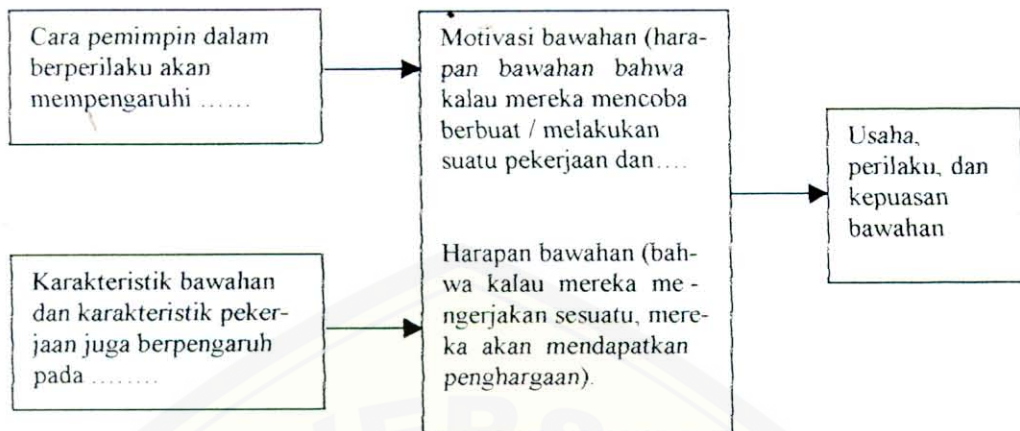
Yang penting dalam hal ini adalah **tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut seharmonis mungkin**, sehingga tercapainya tujuan organisasi tersebut **efektif dan efisien**.

Analisis pengaruh variabel kegiatan formal dan informal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administratif di Universitas Jember yang dikaji secara eksplanatif ini didasari oleh pola berpikir atau kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Robert House (1974) yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menjelaskan alur, atau alat-alat yang dapat digunakan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan dan prestasi kerja yang tinggi.

Menurut teori ini tugas utama seorang pemimpin adalah **memotivasi dan membantu bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaannya**.

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Robert House yang disebut *The path – goal theory* ini mendasarkan pada **teori pengharapan** dalam motivasi yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa **kemampuannya untuk mengerjakan** suatu tugas dan **rasa percayanya** bahwa jika pegawai tersebut dapat mengerjakan dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya.

Menurut House, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. Hubungan diantara variabel-variabel tersebut dapat digambarkan seperti dibawah ini :



Gambar 2.1 Hubungan diantara Variabel-Variabel menurut House

Sumber : Abi Sujak “Kepemimpinan Manajer” (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi), 1990

Teori yang dikemukakan **Robert House** ini berdasar pada suatu asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan penyeleksian gaya yang paling sesuai dengan variabel situasional tertentu. Variabel tersebut meliputi : **kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas, kebutuhan yang ada padanya, serta karakteristik tugas.**

Robert House mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin, yakni :

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*), dengan karakteristik : pemimpin menetapkan tujuan – tujuan yang bersifat menantang, dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bahwa bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.
2. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*) dengan karakteristik : Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang terjadi harapan pemimpinnya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya

tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Dengan gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) dengan karakteristik : pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan masukan dan saran – saran dalam rangka pengambilan keputusan.
4. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) dengan karakteristik : usaha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya.

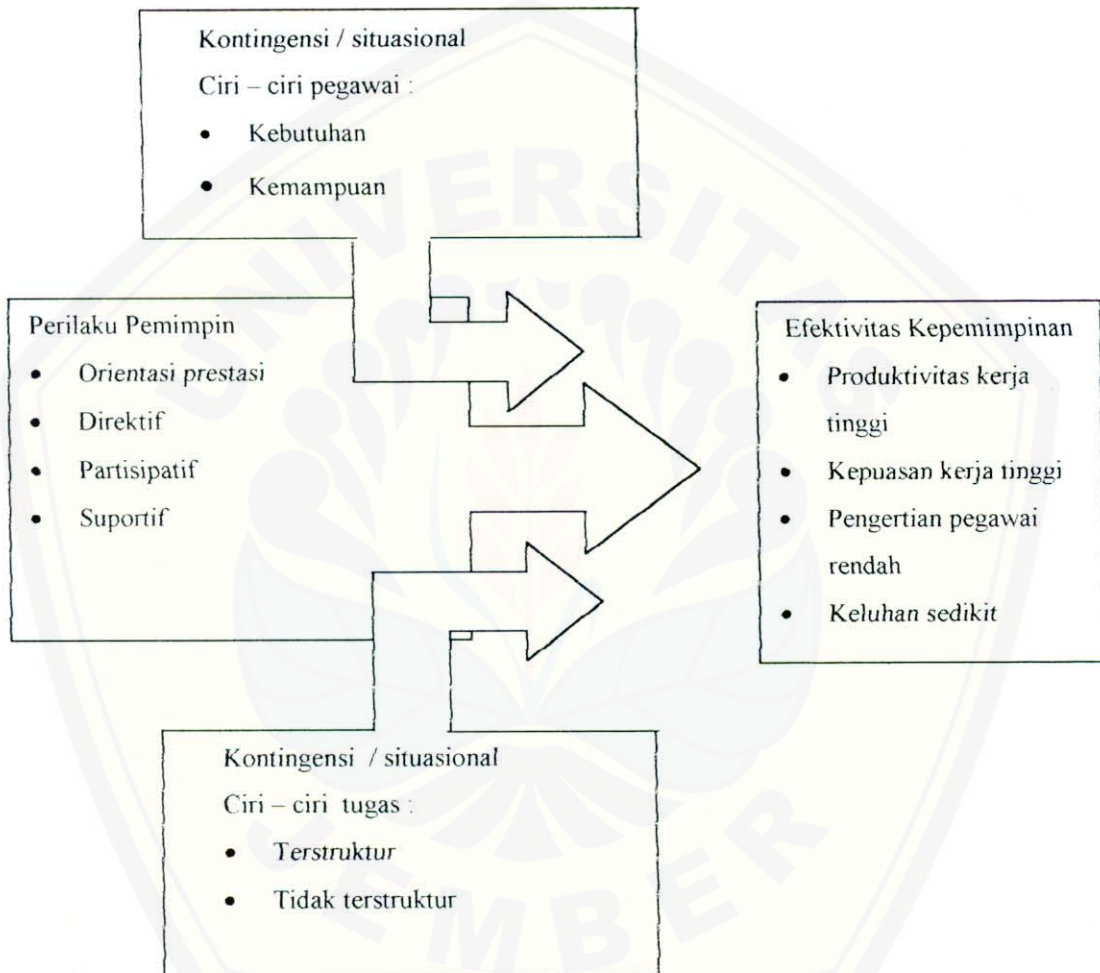
Implikasi manajerial terhadap gaya – gaya tersebut diatas adalah :

1. *Gaya suportif* : efektif diterapkan ketika bawahan sedang melaksanakan tugas – tugas rutin dan tugas – tugas yang sederhana. Gaya suportif juga efektif digunakan ketika pegawai menghadapi tugas – tugas yang sulit dikerjakan, melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri dari atasan.
2. *Gaya direktif* : efektif diterapkan ketika bawahan menghadapi tugas – tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks. Dengan menetapkan gaya ini, pemimpin dapat mengurangi ambivalensi terhadap tugas – tugas yang sedang dihadapi pegawainya. Melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para pegawai mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas – tugas yang ada padanya.
3. *Gaya partisipatif* : efektif digunakan ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maupun pada saat para bawahan menghadapi tugas – tugas yang tidak rutin dan bersifat rumit.
4. *Gaya yang berorientasi pada prestasi* : efektif digunakan ketika bawahan tinggal menerima paket kerja, dan bawahan bersifat reseptif terhadap keputusan – keputusan yang datang dari atas ke bawah, serta tidak diikutsertakan dalam penentuan kegiatan.

Manfaat teori Roberts House ini adalah : bahwa antara pemimpin dengan bawahannya dituntut **ada komunikasi yang efektif, berupa dorongan dari**

pemimpin terhadap para pegawainya dalam mempertemukan antara tugas-tugas yang akan dikerjakan, bawahan dengan harapan – harapan pemimpin.

Hubungan antara perilaku pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dengan variabel situasional dan efektivitas kepemimpinannya dapat digambarkan seperti di bawah ini :



Gambar 2.2 Model Efektivitas Kepemimpinan Teori Robert House

Sumber : Abi Sujak, “Kepemimpinan Manajer” (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi), 1990

Menurut Louis A. Allen "leader is one who guides directs other people" (Allen Louis A, 1958). Dengan demikian berarti di lingkungan setiap organisasi kerja termasuk juga lembaga-lembaga pendidikan formal, setiap pimpinannya berkewajiban menggerakkan dan mengarahkan semua personal atau pegawai agar mewujudkan volume dan beban kerja masing-masing. Sejalan dengan pendapat itu Hadari Nawawi mengatakan sebagai berikut :

Kepemimpinan adalah tindakan/perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan, baik orang seorang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau mengawasi pikiran-pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Hadari Nawawi, 1978).

Di lingkungan organisasi kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah, baik kegiatan kepemimpinan maupun kegiatan perwujudan kerja oleh setiap pegawai, terikat pada berbagai ketentuan, misalnya ketentuan yang dirumuskan berupa Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang tersebut antara lain menetapkan bahwa kepegawaian di negara Republik Indonesia menganut **sistem prestasi** dan **sistem karier**. Apabila dihubungkan dengan kepemimpinan seperti disebutkan diatas, berarti seorang pemimpin dilingkungan instansi pemerintahan harus membimbing, mengarahkan dan memberikan kesempatan bagi setiap pegawai agar dengan kesadaran sendiri terus-menerus berusaha meningkatkan kemampuannya dalam mewujudkan kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Lebih lanjut Hadari Nawawi mengatakan bahwa :

Kegiatan bimbingan berupa usaha menjaga agar metode, alat, kecakapan dan pengetahuan personal selalu sesuai dengan perkembangan zaman dan kemajuan ilmu pengetahuan serta selalu dalam susunan/ranking pembedangan kerja yang serasi pula dengan tujuan (Hadari Nawawi, 1978).

Untuk mewujudkan kerja yang terarah pada tujuan itu, setiap pimpinan perlu memberikan kesempatan bagi para pegawai dilingkungannya agar berusaha meningkatkan kemampuannya. Dorongan seorang pemimpin dapat dilakukan secara formal sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya dengan memberi kesempatan kepada seorang pegawai yang telah menamatkan tingkat pendidikan tertentu sambil bekerja, untuk memangku suatu jabatan struktural yang relevan dengan pendidikannya itu. Disamping itu sekurang-kurangnya pegawai yang bersangkutan dibantu untuk menyesuaikan pangkat atau golongan kepegawaiannya sepanjang pendidikan yang diikutinya itu menurut ketentuan yang berlaku memungkinkan yang bersangkutan memperoleh kenaikan pangkat.

Disisi lain, dorongan pimpinan agar setiap pegawai dilingkungannya berusaha meningkatkan kemampuannya dalam bekerja, dapat pula dilakukan secara non formal. Misalnya dengan mempergunakan kesempatan berdialog pada waktu istirahat atau dirumah, menganjurkan seorang pegawai agar memasuki salah satu lembaga pendidikan formal yang memungkinkan kariernya meningkat di masa yang akan datang.

Selanjutnya, setiap pegawai dalam memberikan respons terhadap dorongan-dorongan atau motivasi dari pimpinannya yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain akan sangat berpengaruh, baik terhadap peningkatan kemampuan kerja masing-masing maupun terhadap efisiensi kerja dilingkungan instansinya secara keseluruhan. Respons itu disebut upaya pegawai dalam meningkatkan kemampuan kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, jelas bahwa kegiatan pembinaan dan pengarahan dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai agar berusaha meningkatkan kemampuan kerjanya yang dilakukan oleh seorang pemimpin, sangat erat hubungannya dengan kegiatan mewujudkan **sistem karier** dan **sistem prestasi** sebagaimana disebutkan diatas.

Bagaimana dorongan itu diwujudkan dalam kegiatan kepemimpinan dan bagaimana respons yang timbul di kalangan pegawai terhadap dorongan itu merupakan masalah pokok yang akan dibahas dalam studi ini. Dan pembahasannya

dilakukan melalui penelitian di lingkungan Universitas Jember sebagai organisasi kerja yang diselenggarakan pemerintah dan bergerak di bidang pendidikan.

2.1.2 Kegiatan Formal dan Non Formal Kepemimpinan

Hadari Nawawi mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan sebagai berikut :

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain.

Kepemimpinan adalah tindakan / perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan, baik orang seorang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau mengawasi pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain. (Hadari Nawawi, 1978)

Dalam studi ini kegiatan kepemimpinan sebagai usaha mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau kelompok yang dipimpinnya, dalam bentuk melakukan usaha-usaha yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja dibedakan antara :

1. **Kegiatan formal** yang terdiri atas :
 - a. Menetapkan peraturan-peraturan tentang kesempatan mengikuti pendidikan di lembaga pendidikan formal bagi para pegawai dengan tidak meninggalkan statusnya sebagai pegawai negeri.
 - b. Mengumumkan dan memusyawarahkan kesempatan mengikuti penataran, kursus-kursus, tugas/ijin belajar, melanjutkan sekolah dan lain-lainnya yang dilakukan secara formal dalam jam kerja.
 - c. Menyelenggarakan kursus-kursus, penataran-penataran dan lain-lainnya yang berhubungan dengan ketrampilan yang diperlukan oleh para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan beban kerja unit masing-masing.
 - d. Memberikan kesempatan untuk mengikuti tugas atau ijin belajar sesudah bekerja di lingkungan Universitas Jember.

- e. Memberikan kesempatan atau menugaskan pegawai untuk mengikuti lokakarya / seminar, rapat kerja, latihan kerja, penataran, simposium dan lain-lainnya.
 - f. Mendatangkan tenaga ahli untuk memberikan ceramah, latihan kerja, diskusi dan lain-lainnya.
 - g. Memenuhi permohonan / usul para pegawai untuk mempergunakan cara kerja yang diperolehnya dari penataran, latihan kerja dan lain-lainnya misalnya dengan menyediakan peralatan kerja yang diperlukan.
 - h. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk menyampaikan pendapat dan saran-saran perbaikan kerja dan pelaksanaannya, baik secara lisan maupun tertulis.
2. **Kegiatan non formal** antara lain terdiri atas :
- a. Memberikan dorongan, baik secara individual maupun kelompok dalam rangka mengikuti pendidikan di lembaga pendidikan formal dengan tidak mengurangi status kepegawaian masing-masing.
 - b. Memberikan kesempatan melakukan tugas-tugas yang bersifat non struktural dalam bentuk tim, panitia, kelompok kerja dan lain-lainnya.
 - c. Menyediakan bahan bacaan yang berhubungan dengan tugas pokok dan tugas-tugas tambahan sebagai pegawai negeri sesuai dengan unit kerja masing-masing.
 - d. Mengikut sertakan dalam memecahkan masalah-masalah kedinasan, baik dalam memusyawarahkan atau rapat-rapat maupun secara perseorangan.
 - e. Memberikan kesempatan para pegawai melakukan observasi, konsultasi, latihan kerja dan lain-lainnya di lingkungan unit kerja lain di dalam dan di luar unit / organisasi kerja sendiri.
 - f. Meminta pendapat atau saran-saran dalam menyelesaikan masalah-masalah kedinasan dari para pegawai, baik dalam bidang kerjanya sendiri maupun yang dihadapi oleh pegawai yang lain.

g. Memberikan teguran, peringatan atau sanksi yang ternyata mendorong pegawai yang bersangkutan memperbaiki kekeliruan atau kesalahan-kesalahan dalam arti berusaha meningkatkan kemampuan kerjanya dengan bekerja secara baik dan benar.

Dari uraian-uraian diatas, jelas bahwa kepemimpinan dalam studi ini, terutama dihubungkan dengan usaha para pegawai dalam meningkatkan kemampuan kerja masing-masing. Sehubungan dengan itu maka perlu diperjelas pengertian kemampuan kerja atau kinerja sebagai aspek yang tidak langsung terdapat pula di dalam masalah penelitian.

2.1.3 Kinerja atau Kemampuan Kerja

Swasto (1996) menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh seseorang atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Cascio (1992) menyatakan bahwa **performance refers to an employe's accomplishment of assigment tasks.** Mitch all, T.R. & Larson (1987) menyatakan bahwa **performance refers to the results of one's behavior.** Agar kinerja yang ditunjukkan oleh individu dapat diberi makna, maka kinerja tersebut harus dinilai untuk mengetahui tingkat kinerja atau prestasi kerjanya.

Pedoman dari Depdiknas (dulu Depdikbud) berkenaan dengan penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyatakan bahwa "prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya". Selanjutnya dinyatakan bahwa "pada umumnya prestasi kerja seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan".

Penilaian (*appraisal*) merupakan mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang (Rao, 1996). Pengertian penilaian kinerja (*performance appraisal*), sebagaimana dikatakan oleh Certo (1985) adalah "*performance appraisal is the process of evalute the contribution they have made toward attaining management system objectives*".

Cascio (1992) menyatakan bahwa "*performance appraisal is the systematic description of the job-relevant strengths and weaknesses of an individual or group*". Sedangkan Simamora (1997) dalam hal ini menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dan Hadari Nawawi (1997) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja atau hasil pelaksanaan pekerjaan yang dinilai oleh manajernya tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan sesuai deskripsi pekerjaan masing-masing dengan pelaksanaannya oleh para pegawai tersebut.

1. Pembinaan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Nainggolan (1983) menyatakan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah menganut perpaduan dua sistem yaitu **sistem karir** dan **sistem prestasi kerja**.

Sistem karir adalah suatu sitem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan pada kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut; masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karir, dimungkinkan seorang pegawai naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan. Sistem karir ada dua jenis yaitu **sistem karir terbuka** dan **sistem karir tertutup**.

Sistem karir terbuka adalah suatu sitem yang menghendaki bahwa untuk menduduki jabatan yang lowong dalam suatu organisasi adalah terbuka bagi setiap warga negara, asalkan ia memiliki kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan yang lowong itu. Sedangkan **sistem karir tertutup** yaitu bahwa jabatan yang loeong di suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh orang luar organisasi. Lingkup tertutup disini bisa bersifat departemen, atau Propinsi atau Negara.

Sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan itu harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata. Selanjutnya, bukan hanya pengangkatan dalam jabatan yang didasarkan pada ujian, tetapi untuk kenaikan gaji dan pangkat juga harus lulus ujian.

Sistem prestasi kerja tidak memberikan penghargaan atas masa kerja dan kurang memperhatikan kesetiaan, oleh sebab itu pembinaan karir yang hanya didasarkan pada sistem prestasi kerja tidak memberikan kepuasan bagi mereka yang telah lama bekerja. Alasannya, masa kerja dapat memberikan kemahiran, sehingga makin lama orang bekerja akan dapat makin cakap dan terampil di bidang pekerjaan itu. Kedua sistem (sistem karir dan sistem prestasi kerja), masing-masing mempunyai keunggulan dan kekurangan, yaitu :

Sistem karir **keunggulannya** adalah bahwa masa kerja, kesetiaan dan pengabdian dihargai secara wajar, sehingga pegawai yang berpengalaman setia dan mengabdikan kepada Negara, Pemerintah mengemban tugas dan kewajibannya, mendapat penghargaan yang selayaknya.

Disamping itu, dalam sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja, dengan memperhatikan kecakapan, prestasi kerja dan kesetiaan. Namun **kekurangannya** adalah : sukarnya diadakan ukuran yang tegas untuk kenaikan pangkat dan jabatan itu.

Biasanya masa kerja adalah menentukan. Apabila pembinaan kurang baik, kenaikan pangkat dan jabatan dapat dianggap seolah-olah hak, sehingga kurang mendorong orang untuk meningkatkan prestasinya.

Keunggulan sistem prestasi kerja adalah : adanya ukuran yang tegas yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat dan jabatan hanya didasarkan atas kecakapan yang dibuktikan dengan lulus ujian dan prestasi terbukti dengan nyata dengan menggunakan ukuran-ukuran tertentu. Sistem



prestasi kerja dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan memperbesar prestasi kerjanya.

Hal ini karena ia mengetahui bahwa kecakapan yang semakin tinggi dan prestasi kerja yang semakin besar akan mendapatkan penghargaan yang layak. Kekurangan atau kelemahan sistem prestasi kerja adalah bahwa masa kerja, kesetiaan dan pengabdian tidak memperoleh penghargaan selayaknya, sehingga menimbulkan rasa tidak puas bagi pegawai yang telah mempunyai masa kerja lama dan menunjukkan kesetiaan serta pengabdian yang tinggi.

Pegawai yang terampil dalam praktek, tetapi kurang pengetahuan dibidang teori ada kemungkinan ketinggalan dibidang kepangkatan maupun jabatan, karena tidak lulus ujian dinas yang ternyata materi ujian dinas itu pada umumnya adalah pengetahuan teoritis.

Berdasarkan keunggulan dan kekurangan atau kelemahan masing-masing sistem pembinaan diatas, maka untuk melaksanakan pembinaan PNS yang menganut perpaduan antara **unsur-unsur yang baik dalam sistem karir dan sistem prestasi kerja**, maka perlu pengaturan tentang : **formasi, pengaduan, pengujian, kesehatan, sistem penggajian, pengangkatan, jabatan, DP3 (Daftar penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), DUK (Daftar Urut Kepegawaian), cuti, perawatan, Diklat (Pendidikan dan Latihan), penghargaan, disiplin, pemberhentian dan pensiun.**

2. **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Untuk memberikan jaminan obyektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan **perpaduan sistem karir dan sistem prestasi kerja** maka telah diterbitkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam suatu **Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**. Dan ditentukan juga bahwa yang berwenang membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS adalah Pejabat Penilai yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan.

Adapun tujuan DP3 ini adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan perpaduan sistem karir dan prestasi kerja. Oleh karena itu maka DP3 harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Secara umum, unsur-unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah **kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, ketaatan, kepemimpinan, kerjasama, dan prakarsa.**

3. Standar Penilaian Kerja

Guna menentukan posisi atau skor kinerja individu dalam menjalankan pekerjaan, harus dinilai berdasarkan standar yang ditentukan. Dalam hal ini **Murphy & Cleveland** (1991) menyatakan bahwa tipe standar yang digunakan dalam mengevaluasi kerja bergantung pada pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja dan penilai (*the judge*) seperti : dirinya sendiri, rekan sejawat atau supervisor.

Tipe standar untuk menilai kinerja, itu ada dua macam yaitu standar internal (*internal standard*) dan standar eksternal (*eksternal standard*).

a. Standar internal (*internal standard*)

Standar ini merupakan standar yang ditentukan oleh pribadi-pribadi yang terlibat dalam proses penilaian yaitu pekerja dan supervisor. Standar internal dipengaruhi oleh standar eksternal, nilai-nilai yang dipegang oleh pribadi-pribadi baik **yang dinilai** (pekerja) maupun **yang menilai** (supervisor). Pengaruh standar eksternal bergantung pada tingkat dimana supervisor teridentifikasi oleh dan terinternalisasi nilai-nilai organisasi. Manakala supervisor memiliki komitmen tinggi, maka bentuk standar internal menyesuaikan diri dan dibangun dari standar eksternal.

Nilai-nilai yang dipegang oleh pribadi-pribadi yang mempengaruhi standar mereka bergantung pada unsur manusianya. Teori manajemen yang populer menggambarkan sejumlah asumsi tentang perilaku manusia yang

mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan yaitu Mc Gregor (1960) tentang Teori X dan Teori Y.

b. *Standar eksternal (eksternal standard)*

Standar eksternal untuk menilai kinerja secara eksplisit ditentukan oleh organisasi. Standar eksternal seringkali merujuk pada hasil kinerja. Standar diperoleh dengan cara menentukan jumlah unit minimum yang dipersyaratkan untuk dihasilkan setiap hari dari seorang pekerja atau sekelompok pekerja.

Standar eksternal juga merujuk pada perilaku, terutama ketika standar ini berbentuk aturan (*rules*). Aturan diperoleh dengan cara menentukan sejumlah perilaku yang dipersyaratkan dalam kerja, seperti : kode pakaian yang harus digunakan, kebijakan standar, atau perilaku yang dilarang misalnya penyalahgunaan kebijakan.

Standar dilakukan dengan cara menentukan **kuota produksi** per hari, dari penilaiannya dengan cara membandingkan produksi aktual dengan kuota. Demikian pula bila standar perilaku ditentukan sesuai dengan syarat atau larangan, maka penilaiannya yaitu membandingkan perilaku aktual dengan aturan yang telah ditetapkan.

Sistem manajemen ilmiah dari **Taylor** tentang studi waktu dan gerak (*Time and Motion Studies*) sering digunakan untuk menentukan standar kerja dan prosedur untuk mencapai standar tersebut. Metode ini secara simultan menentukan standar untuk hasil (seperti tingkat out put) dan perilaku (seperti prosedur standar yang harus diikuti). Standar kinerja sering pula dilakukan melalui organisasi, terutama bila serikat pekerja dilibatkan.

Saal & Knight (1998) dalam Murphy & Cleveland (1991) menyatakan bahwa isu yang biasanya dinegosiasikan, misalnya **penentuan prosedur disiplin kerja, penjadwalan kerja dan lembur, penentuan metode kerja dan penentuan tingkat produksi.**

Negosiasi mengacu pada pencapaian **tujuan organisasi** dan **tujuan individu** dengan menggunakan metode *Managemet By Objectives (MBO)* (Lavinson, 1970; Berr & Ruh, 1976 dalam Harvard Business Review, 1991).

Dalam studi ini, kinerja dimaksudkan sebagai kemampuan kerja, yakni suatu **kemampuan** yang dalam hal ini dapat dibedakan antara kecakapan nyata (*achievement*) atau *actual ability*, dan kecakapan potensial (*capacity*) atau *potential ability*.

Kecakapan nyata adalah kemampuan : **"seseorang dapat mengerjakannya sekarang"** (woodworth, Roberts S. and Marquis, Donald G., terjemahan Imat Ruchimat, 1977). Sedang kecakapan potensial yang disebut juga kapasitas yakni kemampuan yang masih belum nyata atau yang mungkin, sehingga **"seseorang dapat belajar mengerjakannya"**.

Secara psikologis berarti :

Kapasitas setiap orang selalu melebihi kecakapan-kecakapan nyatanya karena setiap orang tidak ada yang berlatih atau belajar segala kepandaian sampai batas terakhir dari kemampuannya, malahan dalam satu lapangan atau kepandaian pun tidak ada orang yang berkembang sepenuhnya.

Kemampuan kerja pegawai dalam bidangnya masing-masing yang menjadi aspek penelitian ini dihubungkan dengan usahanya/upayanya untuk mewujudkan kapasitas yang dimilikinya, agar menjadi kecakapan nyata dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing. Usaha/upaya itu antara lain berbentuk sebagai berikut :

1. Mengikuti studi di lembaga pendidikan formal tertentu, baik untuk memperoleh ketrampilan baru maupun guna mencapai ijazah yang lebih tinggi tingkatnya dalam rangka kenaikan pangkat atau golongan dan kemungkinan memperoleh peluang menduduki suatu jabatan struktural tertentu.
2. Mengikuti penataran, latihan, kursus-kursus dan lainnya guna meningkatkan pemahaman dan ketrampilan kerja masing-masing.

3. Membaca buku-buku, brosur, buletin dan lain-lainnya dalam rangka mengikuti perkembangan masalah-masalah yang berhubungan dengan bidang kerja di lingkungan pendidikan.
4. Mendapat kesempatan ikut serta dalam melaksanakan tugas-tugas non struktural yang bersifat insidental seperti : panitia, tim, kelompok kerja dan lain-lainnya diselenggarakan oleh organisasi kerjanya.
5. Mendapat tugas untuk melakukan kegiatan observasi atau konsultasi dengan / di lingkungan unit / organisasi kerjanya.
6. Mendapat tugas mengikuti lokakarya, seminar, rapat kerja, simposium dan lain-lainnya dengan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit / organisasi kerjanya.
7. Diikut sertakan dalam memecahkan masalah-masalah kedinasan dengan menyampaikan saran-saran dan sumbangan pikiran / pendapat guna meningkatkan efisiensi kerja.
8. Mendapatkan teguran, peringatan dan sanksi yang mengakibatkan timbulnya usaha memperbaiki cara bekerja yang salah atau keliru.

2.1.4 Jabatan Struktural

Di lingkungan suatu organisasi terdapat pembagian kerja dalam bentuk struktur organisasi. Pembagian kerja itu diatur didalam ketentuan-ketentuan tentang tugas-tugas pokok organisasi (uraian tugas) yang bersangkutan.

Pembagian atau pembedaan kerja itu mengakibatkan didalam setiap organisasi kerja terdapat unit-unit kerja yang mengemban sebagian tugas pokok guna menunjang pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Jabatan-jabatan yang udah ditetapkan secara formal melalui surat keputusan itu, dalam studi ini disebut **jabatan struktural**. Sedangkan unit-unit kerja yang lain bilamana ada dilingkungan organisasi tersebut, dalam studi ini disebut **jabatan non struktural**. Jabatan itu antara lain berbentuk Panitia, Tim, Kelompok Kerja dan lain-lainnya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi dan Penjelasannya pada pasal 27 dinyatakan bahwa Perguruan Tinggi terdiri atas unsur-unsur :

1. dewan penyantun;
2. unsur pimpinan;
3. unsur tenaga pengajar para dosen;
4. senat perguruan tinggi;
5. unsur pelaksana akademik :
 - a. bidang pendidikan;
 - b. bidang penelitian;
 - c. bidang pengabdian kepada masyarakat.
6. unsur pelaksana administratif;
7. unsur penunjang untuk pelaksana yang meliputi :
 - a. perpustakaan;
 - b. laboratorium;
 - c. bengkel;
 - d. kebun percobaan;
 - e. pusat komputer;
 - f. bentuk lain yang dianggap perlu untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan akademik dan / atau profesional pada Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Di lingkungan Universitas Jember terdapat jabatan struktural sebagai berikut :

1. Jabatan **Pimpinan** yang berwenang menetapkan keputusan terdiri dari :
 - a. Rektor,
 - b. Para Dekan.
2. Jabatan **Staf dalam Fungsi Eksekutif Staf** terdiri atas :
 - a. Para Pembantu Rektor,
 - b. Para Pembantu Dekan.

3. Jabatan **Struktural** yang tidak termasuk Pimpinan dan Staf adalah :
 - a. Para Kepala Lembaga dan Biro,
 - b. Para Kepala Bagian,
 - c. Para Kepala Sub Bagian dan Seksi.

Pasal 29 ayat (2) huruf b menegaskan bahwa dibidang administrasi dan keuangan, pimpinan Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah bertanggung jawab kepada Menteri; Menteri lain atau pimpinan lembaga pemerintah lain, sedangkan pimpinan Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat bertanggung jawab kepada badan yang menyelenggarakan Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Kemudian pasal 33 nya menyebutkan bahwa :

Ayat (1). Sistem pelaksana administratif pada Perguruan Tinggi menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan, administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan dan sistem informasi.

Ayat (2). Pimpinan satuan pelaksana administratif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat oleh dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Di bagian lain, pada pasal 35 ditegaskan bahwa organisasi Universitas / Institut terdiri atas :

1. unsur pimpinan : Rektor dan Pembantu Rektor;
2. senat universitas / institut;
3. unsur pelaksana akademik : fakultas, lembaga penelitian, dan lembaga pengabdian kepada masyarakat
4. **unsur pelaksana administrasi : biro;**
5. unsur penunjang : unit pelaksana teknis;
6. unsur lain yang dianggap perlu.

Sedangkan dalam pasal 45 nya disebutkan bahwa organisasi fakultas terdiri dari :

1. unsur pimpinan : Dekan dan Pembantu Dekan;
2. senat fakultas;
3. unsur pelaksana akademik : jurusan, laboratorium dan kelompok dosen;
4. unsur pelaksana administratif : bagian tata usaha.

2.2 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Ada sejumlah penelitian tentang kinerja yang dihubungkan dengan variabel manajemen sumberdaya manusia, sistem imbalan dan lingkungan kerja, perilaku pemimpin, iklim organisasi dan sebagainya seperti dibawah ini.

2.2.1 Studi yang dilakukan oleh Welbourne & Andrews dalam *Academy of Management Journal* (1996, Vol. 39, No. 4) yang membahas hubungan antara manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi menemukan bahwa dua variabel Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu nilai SDM dan imbalan yang ditetapkan organisasi, maupun meramal tingkat reaksi investor dan kelangsungan hidup jangka panjang. Variabel secara negatif mempengaruhi tingkat kinerja (*initial performance*) namun secara positif mempengaruhi kelangsungan hidup (*survival*).

2.2.2 Hasil penelitian Sutrisno (1996) yang dikutip Hidayat (1997) menemukan bahwa ada hubungan (pengaruh) positif antara prestasi kerja dengan sistem imbalan dan lingkungan kerja.

2.2.3 Hasil penelitian Frederickson (1966), Fredlander & Greedberg (1971), Hand, Richard & Slocum (1973), Marrow, et.al. (1967) dalam Steers (1980) juga memperlihatkan bahwa iklim yang mementingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan, biasanya menghasilkan peningkatan prestasi kerja, berkurangnya perpindahan pekerja, berkurangnya biaya produksi, dan waktu pelatihan yang makin singkat.

- 2.2.4 Studi yang dilakukan Bambang Purnomosidi (1996) tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja ditemukan bahwa ada pengaruh positif atas iklim organisasi terhadap penampilan kerja dan kepuasan kerja.
- 2.2.5 Satriyo (1997) dalam studinya tentang pengaruh perilaku pemimpin, iklim organisasi, dan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.
- 2.2.6 Studi yang dilakukan oleh Edi Sudarso (1998) tentang motivasi dan pelatihan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan ditemukan bahwa 95,8 % responden menyatakan bahwa dengan adanya pelatihan dapat merubah sikap tanggung jawab terhadap perusahaan, kemudian untuk kinerja 80,5 % hasil garapan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Variabel motivasi dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan giling dengan memberikan kontribusi sebesar 51,5 %. Indikator motivasi dikaji dari aspek kebutuhan pengakuan hasil kerja, pengakuan status, kemampuan, keahlian dan potensi. Motivasi berpengaruh cukup signifikan dimana $B = 0,584$ dan memberikan kontribusi $R^2 = 0,282$.
- 2.2.7 Muh. Ilham (1998) melakukan studi tentang motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan karakteristik individu yang diarahkan pada minat dan kemampuan dalam melaksanakan tugas; karakteristik pekerjaan meliputi identitas tugas, kejelasan tugas dan adanya otonomi dalam pelaksanaan tugas; karakteristik organisasi yaitu budaya organisasi yang ada dan pengaruh yang berasal dari luar organisasi. Pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan *on the job training* melalui pelaksanaan program magang sebanyak 56 %, rotasi jabatan 64 % dan penugasan sementara 76 % yang telah dilaksanakan bagi peningkatan kualitas karyawan. Pendidikan dan pelatihan *off the job training* diarahkan kepada pelaksanaan program eksekutif yang telah dilaksanakan dan diikuti karyawan sebanyak 67 %, pelatihan struktural manajemen muda 62 %, manajemen madya 45 %, manajemen utama 10 %

dan pelaksanaan pelatihan tenaga fungsional 67 %. Tingkat kinerja karyawan mencapai 73 % dari keseluruhan program kerja yang telah disusun oleh perusahaan dalam hal ini yang berkaitan dengan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

- 2.2.8 Studi yang dilakukan oleh Suprayitno (1993) tentang “Analisis Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi dan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Petugas Dinas Luar Industri Asuransi Jiwa di Kotamadya Malang”, yang menggunakan pengukuran Skala Likert terhadap karakteristik individu, pekerjaan, situasi kerja dan kemampuan kerja sebagai variabel bebas, serta kinerja sebagai variabel terikat. Setelah melalui proses pengujian hipotesis dengan teknik yang telah ditetapkan, terdapat indikasi bahwa variabel kemampuan kerja memiliki peranan terbesar dalam menjelaskan variasi kinerja (0,61). Sedangkan variabel karakteristik individu sebesar (0,59), karakteristik pekerjaan sebesar (0,50). Variabel situasi kerja memiliki pengaruh yang kurang meyakinkan (0,22). Dengan mengacu pada harga koefisien determinasi, maka dapat dikemukakan bahwa kontribusi dari keempat variabel bebas tersebut dalam menjelaskan variabel terikat (**kinerja**) secara bersama-sama sebesar 0,666 (66,6%). Penelitian ini dapat mengungkapkan bahwa **masih banyak faktor penentu diluar variabel-variabel yang telah diidentifikasi**.

Variasi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (kinerja) secara umum dapat disimpulkan bahwa : **apabila faktor karakteristik individu, pekerjaan, situasi kerja dan kemampuan kerja mempunyai nilai baik, maka kinerja individu tersebut juga baik**, dan demikian seterusnya.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Setiap pemimpin dilingkungan suatu organisasi kerja harus mampu mewujudkan kepemimpinan yang efektif, agar setiap pegawai dan setiap unit kerja berfungsi sebagaimana mestinya. Dengan demikian setiap pemimpin harus berusaha mempergunakan pegawai dilingkungannya dalam rangka mewujudkan pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan suatu organisasi kerja tersebut. Mendayagunakan pegawai berarti pula memanfaatkan kemampuannya dalam bekerja dengan cara-cara yang tepat karena memperoleh beban kerja yang sesuai dengan tingkat dan jenis pendidikannya masing-masing. Kesempatan melakukan tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan masing-masing pegawai dari para pemimpin yang memiliki wewenang mengatur pembagian kerja dan penempatan pegawai adalah sangat besar pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi kerja tersebut.

Sehubungan dengan uraian diatas **Chester Natle Marshall Plan** menyatakan sebagai berikut :

Leadership is displayed when one person effect another person or group as person in much way that common direction is given to their efforts through this one person. Leadership is always accomplished in relation to other, never alone (Natile Chester Marshall, 1966).

Kegiatan kepemimpinan dalam bentuk memberi kesempatan para pegawai untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya, pada dasarnya merupakan usaha menggerakkan orang-orang agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan. Kegiatan tersebut dapat dilakukan baik secara formal maupun non formal. Secara formal yaitu dengan menyeleksi setiap pegawai yang akan diserahkan suatu beban kerja. Secara sederhana dapat dilakukan dengan menyesuaikan jenis dan tingkat pendidikan ijazah yang dimiliki pegawai dengan beban kerja yang akan diserahkan oleh

pimpinan. Disamping itu juga dapat dilakukan dengan cara pemberian kesempatan terhadap para pegawai agar dapat berusaha meningkatkan prestasi kerjanya guna mewujudkan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain melalui kesempatan itu setiap pegawai dimungkinkan memperoleh ketrampilan dan pengetahuan yang relevan dengan volume dan beban kerja masing-masing.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kesempatan yang luas untuk berusaha meningkatkan kemampuan kerja akan memungkinkan para pegawai untuk :

1. Memperoleh pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas mengenai tugas dan tanggung jawabnya.
2. Latihan dapat memperkecil kemungkinan bekerja secara salah sehingga merusak peralatan yang ada.
3. Membantu personal tersebut menyesuaikan diri dengan cara / metode, prosedur dan proses kerja.
4. Memungkinkan personal yang bersangkutan berusaha sepenuhnya mempergunakan kecakapannya dalam bekerja (Hadari Nawawi, 1979).

Disamping itu kegiatan kepemimpinan untuk mendorong timbulnya usaha meningkatkan kemampuan kerja dapat dilakukan juga secara non formal. Kegiatan non formal itu secara sederhana dapat dilakukan melalui dialog dalam pergaulan sehari-hari antara pimpinan dengan pegawai, menyediakan bahan bacaan yang ada relevansinya dengan volume dan beban kerja setiap unit kerja dan lain-lainnya. Kegiatan ini akan mendorong atau stimulus bagi para pegawai untuk berupaya memperoleh pengetahuan dan ketrampilan kerja yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari uraian-uraian diatas jelas bahwa dilingkungan suatu organisasi kerja secara langsung atau tidak langsung usaha pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya ternyata dipengaruhi oleh kepemimpinan atasannya. Berbagai kegiatan formal dan non formal dapat dilakukan oleh para pimpinan untuk mendorong timbulnya usaha pegawai melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka meningkatkan

kemampuan kerja masing-masing. Dorongan itu semakin intensif bilamana hasil dari usaha pegawai untuk meningkatkan kemampuannya dimanfaatkan oleh pimpinannya.

Dalam keadaan seperti itu berarti pegawai yang bersangkutan usahanya itu dirasakan pula manfaatnya baik bagi dirinya sendiri maupun bagi keseluruhan organisasi tempatnya bekerja. Misalnya usaha peningkatan kemampuan yang dilakukan pegawai dengan memasuki dan menamatkan lembaga pendidikan formal tertentu, bilamana merupakan sebab dari kenaikan pangkatnya atau terbukanya kesempatan memangku suatu jabatan struktural tertentu dan sebagainya, maka tidak mustahil akan semakin besar dorongan untuk melakukan usaha meningkatkan kemampuan kerja dikemudian hari.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa **kepemimpinan dilingkungan suatu organisasi kerja sangat besar peranannya dalam mendorong tumbuhnya usaha pegawai untuk meningkatkan kinerja atau kemampuannya dalam bekerja.**

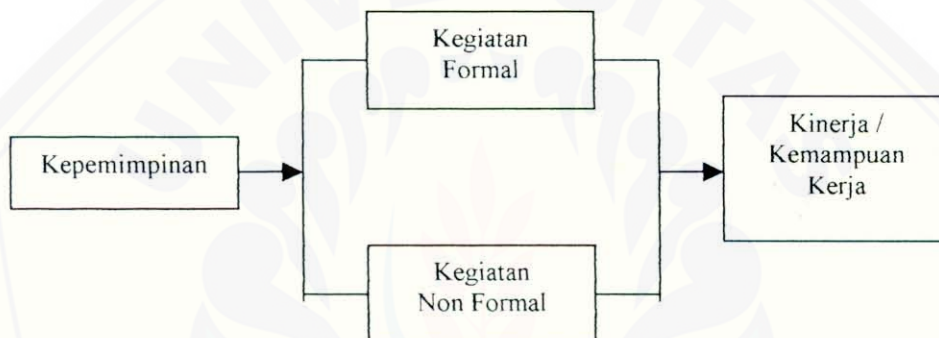
Melalui kegiatan kepemimpinan yang tepat diharapkan akan berkembang **inisiatif dan kreativitas** para pegawai untuk berusaha melakukan usaha-usaha yang memungkinkannya menyelesaikan masalah-masalah di dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dilingkungan Universitas sebagai organisasi kerja diperlukan para pegawai yang memiliki inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Disamping itu para pegawai tersebut harus dibantu agar memiliki kemampuan yang semakin efektif dalam menyelesaikan beban kerja masing-masing.

Untuk itu dilingkungan tersebut diperlukan pimpinan dan staf yang mampu mendorong para pegawai agar selalu berusaha melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan kerja. Kegiatan kepemimpinan seperti itu pada dasarnya sejalan dengan ketentuan didalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Yo Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, karena memungkinkan diwujudkannya sistem karir dan sistem prestasi secara berencana dan intensif.

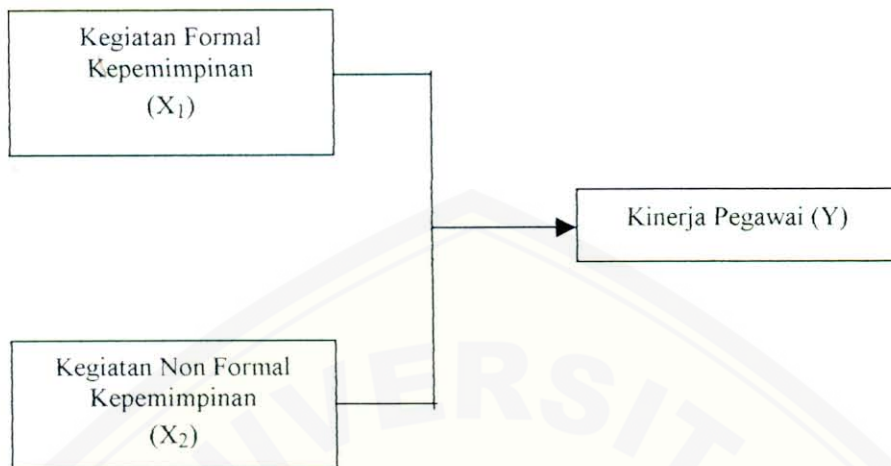
Sehubungan dengan itu, melalui studi ini akan diungkapkan sampai dimana dan bagaimana kegiatan kepemimpinan dilakukan dalam mendorong pegawainya melakukan usaha-usaha meningkatkan kemampuan kerjanya dilingkungan Universitas Jember.

Model konsep yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja atau kepemimpinan kerja pegawai dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3.1 Model Konsep Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Upaya Peningkatan Kinerja / Kemampuan Kerja

Selanjutnya model hipotesis penelitian ini yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Berdasarkan pada latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kegiatan formal dan non formal kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (pegawai) administrasi di Universitas Jember.
2. Kegiatan non formal kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi di Universitas Jember.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini ada tiga macam yakni : variabel kegiatan formal kepemimpinan (X_1), kegiatan non formal kepemimpinan (X_2), dan upaya peningkatan kinerja (Y).

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi masing-masing variabel tersebut diatas dapat dijelaskan seperti dibawah ini :

5.1.1 Deskripsi Variabel Kegiatan Formal Kepemimpinan

Hasil pemberian skor data tentang nilai kegiatan formal kepemimpinan (lihat lampiran), bila dimasukkan dalam klasifikasi yang telah ditentukan (lihat penjelasan teknik analisis deskriptif), maka rentangan skor nilai kegiatan formal kepemimpinan pada lima unit kerja terpilih sebagai sampel survey di lingkungan Universitas Jember dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut ini.

Tabel 5.1 Rangkuman Klasifikasi Kegiatan Formal Kepemimpinan (X_1) pada 5 Unit Kerja Terpilih

	Kelas Interval	Fakultas Sastra		Fakultas Ekonomi		Fakultas Hukum		Fisip		Kantor Pusat		Kategori
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	< 8	0	0	0	0	2	40	0	0	7	22,5	TP
2	8 – 15	2	50	0	0	0	0	0	0	2	6,5	HTP
3	16 – 23	1	25	4	80	1	20	3	60	4	12,9	JR
4	24 – 31	1	25	1	20	2	40	2	40	12	38,7	KD
5	32 – 39	0	0	0	0	0	0	0	0	6	19,4	SR
6	> 40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	SLL
	Jumlah	4	100	5	100	5	100	5	100	31	100,0	

Sumber : data primer diolah

Klasifikasi rentangan skor dari 5 unit kerja diatas, bila dimasukkan dalam klasifikasi yang telah ditentukan (lihat penjelasan teknik analisis deskriptif) maka rentangan skor nilai kegiatan formal kepemimpinan di 5 unit kerja lingkungan Universitas Jember secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.2 Klasifikasi Kegiatan Formal Kepemimpinan (X_1) pada 5 Unit Kerja di Lingkungan Universitas Jember

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	Persen (%)	Kategori
1	< 8	9	18,0	TP
2	8 – 15	4	8,0	HTP
3	16 – 23	13	26,0	JR
4	24 – 31	18	36,0	KD
5	32 – 39	6	12,0	SR
6	> 40	0	0	SLL
Total		50	100,0	

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas, tampak bahwa sebaran skor nilai kegiatan formal kepemimpinan di 5 unit kerja lingkungan Universitas Jember yaitu 18 % responden menyatakan Tidak Pernah (TP), 8 % responden menyatakan Hampir Tidak Pernah (HTP), 26 % responden menyatakan Jarang (JR), 36 % responden menyatakan Kadang-Kadang (KD), dan 12 % responden menyatakan Sering (SR).

Dari jawaban responden tersebut diatas prosentase yang tertinggi adalah yang menjawab kadang-kadang (36%). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh antara variabel kegiatan formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kerja pegawai administrasi di Universitas Jember relatif lemah, tetapi hubungan tersebut masih memiliki nilai positif dan searah.

5.1.2 Deskripsi Variabel Kegiatan Non Formal Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penyekoran data (lihat lampiran) tentang nilai kegiatan non formal kepemimpinan, bila dimasukkan dalam klasifikasi yang telah ditentukan (lihat penjelasan teknik analisis deskriptif) maka rentangan skor nilai kegiatan non formal kepemimpinan pada 5 unit kerja di lingkungan Universitas Jember dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 5.3 Rangkuman Klasifikasi Kegiatan Non Formal (X_2) Kepemimpinan pada 5 Unit Kerja Terpilih

	Kelas Interval	Fakultas Sastra		Fakultas Ekonomi		Fakultas Hukum		Fisip		Kantor Pusat		Kategori
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	< 7	0	0	0	0	1	20	0	0	1	3,2	TP
2	7 – 13	0	0	0	0	1	20	1	20	1	3,2	HTP
3	14 – 20	2	50	3	60	2	40	2	40	10	32,2	JR
4	21 – 27	1	25	2	40	1	20	2	40	6	19,4	KD
5	28 – 34	1	25	0	0	0	0	0	0	13	42,0	SR
6	> 35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	SLL
	Jumlah	4	100	5	100	5	100	5	100	31	100,0	

Sumber : data primer diolah

Klasifikasi rentangan skor dari 5 unit kerja diatas, bila dimasukkan dalam klasifikasi yang telah ditentukan (lihat penjelasan teknik analisis deskriptif) maka rentangan skor nilai kegiatan non formal kepemimpinan pada 5 unit kerja di lingkungan Universitas Jember secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.4 Klasifikasi Kegiatan Non Formal Kepemimpinan (X_2) pada 5 Unit Kerja di Lingkungan Universitas Jember

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	Persen (%)	Kategori
1	< 7	2	4,0	TP
2	7 – 13	3	6,0	HTP
3	14 – 20	19	38,0	JR
4	21 – 27	12	24,0	KD
5	28 – 34	14	28,0	SR
6	> 35	0	0	SLL
Total		50	100,0	

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebaran skor nilai kegiatan non formal kepemimpinan pada 5 unit kerja di lingkungan Universitas Jember yakni : 4 % responden menyatakan Tidak Pernah (TP), 6 % responden menyatakan Hampir Tidak Pernah (HTP), 38 % responden menyatakan Jarang (JR), 24 % responden menyatakan Sering (SR), dan yang menyatakan Selalu (SLL) tidak ada (0%).

Dari pernyataan atau jawaban responden tersebut diatas prosentase yang tertinggi adalah yang menjawab Jarang (38%). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh antara variabel kegiatan non formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kerja pegawai administrasi di lingkungan Universitas Jember adalah relatif rendah, namun hubungan dan pengaruh tersebut masih memiliki nilai positif dan searah.

5.1.3 Deskripsi Variabel Upaya Peningkatan Kinerja

Berdasarkan hasil penyekoran data (lihat lampiran) tentang nilai upaya peningkatan kinerja, bila dimasukkan dalam klasifikasi yang telah ditentukan (lihat penjelasan teknik analisis deskriptif) maka rentangan skor nilai upaya peningkatan

kinerja terpilih di lingkungan Universitas Jember dapat dirangkum seperti dibawah ini :

Tabel 5.5 Rangkuman Klasifikasi Upaya Peningkatan Kinerja (Y) pada 5 Unit Kerja Terpilih

	Kelas Interval	Fakultas Sastra		Fakultas Ekonomi		Fakultas Hukum		Fisip		Kantor Pusat		Kategori
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	< 8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3,2	TP
2	8 – 15	2	50	0	0	3	60	3	60	2	6,5	HTP
3	16 – 23	2	50	3	60	2	40	1	20	10	32,3	JR
4	24 – 31	0	0	1	20	0	0	1	20	8	25,8	KD
5	32 – 39	0	0	1	20	0	0	0	0	10	32,3	SR
6	> 40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	SLL
	Jumlah	4	100	5	100	5	100	5	100	31	100,0	

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan rentangan skor dari 5 unit kerja terpilih diatas, bila dimasukkan dalam klasifikasi yang telah ditentukan (lihat penjelasan teknik analisis deskriptif) maka rentangan skor nilai upaya peningkatan kinerja pada 5 unit kerja di lingkungan Universitas Jember secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.6 Klasifikasi Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Administrasi (Y) pada 5 Unit Kerja Terpilih di Lingkungan Universitas Jember

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi	Persen (%)	Kategori
1	< 8	1	2,0	TP
2	8 – 15	10	20,0	HTP
3	16 – 23	18	36,0	JR
4	24 – 31	10	20,0	KD
5	32 – 39	11	22,0	SR
6	> 40	0	0	SLL
	Total	50	100,0	

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan perhitungan pada tabel tersebut diatas. Dapat diketahui bahwa sebaran skor nilai upaya peningkatan pegawai administrasi pada 5 unit kerja terpilih di lingkungan Universitas Jember yaitu 2 % responden menyatakan Tidak Pernah (TP), 20 % responden menyatakan Hampir Tidak Pernah (HTP), 36 % responden menyatakan Kadang-Kadang (KD), 22 % responden menyatakan Sering (SR), dan responden yang menyatakan Selalu (SLL) tidak ada (0%).

Dari pernyataan atau jawaban responden tersebut diatas yang menunjukkan prosentase tertinggi adalah responden dengan pernyataan atau jawaban Jarang (JR) yaitu 36% atau kurang dari 50%. Hal ini menunjukkan bahwa respon pegawai administrasi terhadap kontribusi variabel independen X_1 (kepemimpinan formal) dan X_2 (kepemimpinan non formal) relatif kurang, namun memiliki hubungan yang positif dan searah, artinya apabila variabel kegiatan kepemimpinan baik formal maupun non formal itu lebih ditingkatkan atau diintensifkan dalam pelaksanaannya, maka akan dapat memberikan dampak nilai tambah atas upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi.

Demikian sebaliknya apabila kegiatan kepemimpinan baik formal maupun non formal tidak ditingkatkan atau diintensifkan pelaksanaannya, maka upaya peningkatan kinerja pegawai cenderung akan menurun atau melemah.

5.2 Analisis Hasil Penelitian

5.2.1 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Formal dan Non Formal terhadap Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan atau Pegawai Administrasi.

Disamping analisis secara diskriptif seperti tersebut diatas, maka untuk mengetahui hubungan serta pengaruh kegiatan formal maupun non formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan di Universitas Jember juga dilakukan dengan analisis regresi linier berganda, dimana dalam melakukan perhitungan analisis regresi linier berganda tersebut dilakukan dengan menggunakan sarana program komputer Microstat.

Hasil dari analisis yang telah dilakukan (terlampir) diperoleh bahwa model hubungan antara kegiatan kepemimpinan formal (X_1) dan kepemimpinan non formel (X_2) terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan (Y) menunjukkan suatu persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 7,602 + 0,2124 X_1 + 0,4798 X_2 + e_i$$

Berdasarkan atas model persamaan regresi tersebut, maka nilai-nilai koefisien yang terdapat dalam persamaan tersebut mempunyai arti :

$\beta_0 = 7,602$ angka ini mempunyai arti bilamana nilai X_1 (kepemimpinan formal) dan X_2 (kepemimpinan non formal) adalah tetap atau tidak dilakukan maka nilai upaya peningkatan kerja karyawan masih menunjukkan hasil yang positif dan cukup baik.

$\beta_1 = + 0,2124$ angka ini menunjukkan hubungan yang positif antara variabel X_1 (kepemimpinan formal) terhadap variabel upaya peningkatan kerja karyawan (Y). Artinya bilamana setiap kegiatan kepemimpinan formal

ini dilakukan maka akan mengakibatkan penambahan semangat upaya peningkatan kerja karyawan, yaitu sebesar 21,24%.

$\beta_2 = + 0,47978$ angka ini menunjukkan hubungan yang positif antara variabel X_2 (kepemimpinan non formal) terhadap variabel upaya peningkatan kerja karyawan (Y). Artinya bilamana setiap kegiatan kepemimpinan non formal ini dilakukan maka akan mengakibatkan penambahan semangat upaya peningkatan kerja karyawan, yaitu sebesar 47,98%.

5.2.2 Interpretasi Hubungan Antar Variabel Dalam Model

Kontribusi/sumbangan variabel independen X_1 (kepemimpinan formal) dan X_2 (kepemimpinan non formal) terhadap variasi peubah Y (upaya peningkatan kerja) menunjukkan nilai yang cukup rendah. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinan (R Square atau R^2) sebesar 0,4524 yang berarti bahwa kontribusi/sumbangan variabel independen X_1 (kepemimpinan formal) dan X_2 (kepemimpinan non formal) terhadap variabel Y (upaya peningkatan kerja karyawan) hanya sebesar 45,24% saja. Sedangkan sisanya sebesar 53,76% banyak dipengaruhi oleh faktor/variabel lain yang tidak disebutkan dalam model. Variabel lain tersebut yang kemungkinan besar dapat mempengaruhi terhadap upaya peningkatan kerja karyawan di Universitas Jember seperti : kemauan maupun semangat kerja yang cukup tinggi yang memang sudah dimiliki oleh karyawan, dorongan semangat kerja dari pihak lain atau mungkin karena karyawan memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan tugas pekerjaannya dan lain sebagainya.

Besarnya koefisien korelasi secara keseluruhan (R) menunjukkan nilai sebesar 0,6726. Nilai ini menunjukkan bahwa hubungan variabel dependen upaya peningkatan kerja karyawan (Y) dengan keseluruhan variabel independen kepemimpinan formal (X_1) maupun non formal (X_2) memiliki hubungan yang positif atau hubungan yang searah dan memiliki pengaruh yang cukup representatif karena memiliki nilai diatas 60%. Memiliki hubungan yang positif artinya bahwa bilamana

variabel gaya kepemimpinan baik yang formal maupun yang non formal ditingkatkan atau lebih diintensifkan dalam pelaksanaannya, maka hal tersebut akan dapat mengakibatkan penambahan atau peningkatan upaya peningkatan kerja karyawan. Demikian sebaliknya bilamana variabel gaya kepemimpinan baik yang formal maupun yang non formal tidak ditingkatkan atau tidak diintensifkan dalam pelaksanaannya, maka hal tersebut akan dapat mengakibatkan penurunan atau melemahnya upaya peningkatan kerja karyawan.

Hubungan antara variabel kepemimpinan formal maupun non formal secara partial terhadap upaya peningkatan kerja karyawan di kalangan Universitas Jember ditunjukkan oleh masing-masing variabel kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kerja karyawan, adalah sebagai berikut :

1. *Variabel kepemimpinan formal*

Nilai koefisien korelasi partial kepemimpinan formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan sebesar 0,0571. Hal ini menunjukkan bahwa secara partial hubungan atau pengaruh antara variabel kepemimpinan formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan di Universitas Jember sangat lemah sekali. Akan tetapi hubungan tersebut memiliki nilai yang positif atau memiliki hubungan yang searah, berarti bilamana pola kepemimpinan ini dinaikkan atau ditingkatkan dalam pelaksanaannya maka akan memiliki pengaruh dan mengakibatkan upaya peningkatan kerja karyawanpun juga meningkat. Hal ini memberikan indikasi bahwa pola kepemimpinan formal yang telah dilakukan di Universitas Jember sudah cukup baik hanya saja masih perlu untuk lebih ditingkatkan dalam pelaksanaannya.

2. *Variabel kepemimpinan non formal*

Nilai koefisien korelasi partial kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan sebesar 0,1160. Hal ini memberikan makna bahwa secara partial hubungan atau pengaruh variabel kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan di Universitas Jember juga sangat lemah sekali. Hanya saja hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai yang

positif atau memiliki hubungan yang searah, berarti bilamana pola kepemimpinan non formal ini ditingkatkan dalam pelaksanaannya akan berpengaruh dan mengakibatkan upaya peningkatan kerja karyawan akan meningkat, searah dengan peningkatan pola kepemimpinan non formal yang dilakukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pola kepemimpinan non formal yang telah dijalankan di kalangan Universitas Jember sudah cukup baik hanya saja dalam pelaksanaannya juga masih perlu untuk lebih ditingkatkan.

Berdasarkan atas analisis hubungan korelasi partial tersebut, dapat diketahui bahwa pengaruh hubungan pola kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan di Universitas Jember ternyata menunjukkan hubungan dan pengaruh yang lebih baik dan lebih kuat apabila dibandingkan dengan pola hubungan kepemimpinan formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

5.3 Pengujian Koefisien Regresi dan Hipotesis

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat signficancy (keberartian) hubungan masing-masing variabel baik secara partial (uji t) maupun secara keseluruhan (uji F).

5.3.1 Pengujian Koefisien Secara Partial (Uji t)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan masing-masing variabel kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kerja, masing-masing dilakukan sebagai berikut :

1. *Variabel kepemimpinan formal (X_1)*

Hipotesa yang diajukan :

$H_0 = 0$; tidak ada pengaruh kepemimpinan formal terhadap upaya peningkatan upaya peningkatan kerja karyawan.

$H_A > 0$; ada pengaruh kepemimpinan formal terhadap upaya peningkatan upaya peningkatan kerja karyawan.

Kriteria Pengujian :

H_0 ditolak apabila t_0 (nilai t observasi) $>$ t tabel ($\alpha = 5\%$)

H_0 diterima apabila t_0 (nilai t observasi) $<$ t tabel ($\alpha = 5\%$)

Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh bahwa t observasi (t_0) sebesar 1,686 dimana nilai tersebut adalah lebih besar dari t tabel dengan tingkat keyakinan 5% yaitu sebesar 1,645. Dengan demikian karena t_0 (nilai t observasi) $>$ t tabel ($\alpha = 5\%$), maka H_0 ditolak yang berarti menerima H_A . Atau dengan kata lain bahwa pola kepemimpinan formal yang telah dilakukan di kalangan Universitas Jember memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan dan berarti terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

2. Variabel kepemimpinan non formal (X_2)

Hipotesa yang diajukan :

$H_0 = 0$; tidak ada pengaruh kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

$H_A > 0$; ada pengaruh kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

Kriteria Pengujian :

H_0 ditolak apabila t_0 (nilai t observasi) $>$ t tabel ($\alpha = 5\%$)

H_0 diterima apabila t_0 (nilai t observasi) $<$ t tabel ($\alpha = 5\%$)

Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh bahwa t observasi (t_0) sebesar 2,483 dimana nilai tersebut adalah lebih besar dari t tabel dengan tingkat keyakinan 5% yaitu sebesar 1,645. Dengan demikian karena t_0 (nilai t observasi) $>$ t tabel ($\alpha = 5\%$), maka H_0 ditolak yang berarti menerima H_A . Dengan kata lain, bahwa pola kepemimpinan non formal juga memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan dan berarti terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

5.3.2 Pengujian Koefisien Secara Agregate (Uji F)

Hipotesa yang diajukan :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$; secara bersama-sama tidak ada pengaruh kepemimpinan formal dan kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

$H_A : (\beta_1, \beta_2) > 0$; secara bersama-sama ada pengaruh kepemimpinan non formal dan kepemimpinan formal terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

Kriteria Pengujian :

H_0 ditolak apabila F_0 (nilai F observasi) $>$ F tabel ($\alpha = 5\%$)

H_0 diterima apabila F_0 (nilai F observasi) $<$ F tabel ($\alpha = 5\%$)

Dari hasil perhitungan pada lampiran diperoleh bahwa F observasi (F_0) sebesar 19,411 dimana nilai tersebut adalah lebih besar dari F tabel yaitu sebesar 3,15. Dengan demikian karena F_0 (nilai F observasi) $>$ F tabel ($\alpha = 5\%$), maka H_0 ditolak yang berarti menerima H_A . Dengan kata lain, bahwa pola kepemimpinan formal dan kepemimpinan non formal secara bersama-sama memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan dan berarti terhadap upaya peningkatan kerja karyawan.

5.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan dan pengaruh baik secara sendiri-sendiri (individual) maupun bersama-sama antara pola kepemimpinan formal (X_1) dan kepemimpinan non formal (X_2) dengan upaya peningkatan kinerja pegawai administratif (Y) pada lima unit kerja di lingkungan Universitas Jember.

Hubungan antara variabel kepemimpinan formal maupun non formal secara partial terhadap upaya peningkatan kerja karyawan atau pegawai administratif di Universitas Jember ditunjukkan oleh masing-masing besaran nilai R^2 , yaitu nilai koefisien determinan (R Square atau R^2) sebesar 0,4524 yang berarti bahwa

kontribusi variabel independent X_1 (kepemimpinan formal) dan X_2 (kepemimpinan non formal) terhadap variabel Y (upaya peningkatan kerja pegawai administratif) hanya sebesar 45,24 % saja, sedangkan sisanya yaitu sebesar 53,76 % banyak dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain diluar variabel yang tidak disebutkan misalnya kemauan maupun semangat kerja yang cukup tinggi yang telah dimiliki oleh masing-masing karyawan atau juga adanya motivasi dari diri sendiri maupun pihak lain untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dan lain sebagainya.

Koefisien korelasi secara keseluruhan (R) menunjukkan nilai sebesar 0,6726. Ini berarti bahwa hubungan variabel dependen upaya peningkatan kerja karyawan (Y) dengan keseluruhan variabel independen yaitu kepemimpinan formal (X_1) dan non formal (X_2) memiliki hubungan yang positif atau searah dan memiliki pengaruh yang cukup representatif (nilai diatas 60 %). Hubungan positif berarti apabila variabel gaya kepemimpinan atau kegiatan kepemimpinan baik yang formal maupun non formal itu ditingkatkan atau lebih diintensifkan dalam pelaksanaannya, maka cenderung memberikan dampak nilai tambah atas peningkatan **upaya meningkatkan kinerja karyawan**. Dan sebaliknya apabila gaya kepemimpinan atau kegiatan kepemimpinan baik yang formal maupun non formal itu tidak ditingkatkan atau diintensifkan dalam pelaksanaannya, maka hal itu cenderung membawa dampak penurunan atau melemahnya upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi tersebut.

Hubungan masing-masing variabel kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dijelaskan bahwa : nilai koefisien korelasi partial variabel kepemimpinan formal (X_1) terhadap variabel upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi (Y) pada 5 (lima) unit kerja sampel survei di lingkungan Universitas Jember sebesar 0,0571. Ini menunjukkan bahwa secara partial hubungan atau pengaruh variabel kepemimpinan formal (X_1) terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Jember adalah **sangat lemah**. Namun hubungan tersebut memiliki nilai positif atau searah, yang berarti

apabila pola kepemimpinan atau kegiatan kepemimpinan formal ini ditingkatkan intensitas dalam pelaksanaannya, maka akan berpengaruh dan cenderung membawa dampak meningkatnya upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya indikasi tentang pola kepemimpinan atau kegiatan formal kepemimpinan yang telah dilakukan di lingkungan Universitas Jember sudah cukup baik, hanya saja masih perlu adanya peningkatan intensitas dalam pelaksanaannya. Sedangkan nilai koefisien korelasi partial variabel kepemimpinan non formal (X_2) terhadap variabel upaya peningkatan kinerja karyawan (Y) menunjukkan angka sebesar 0,1160.

Hal ini berarti bahwa secara partial hubungan atau pengaruh variabel kepemimpinan non formal terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi di lingkungan Universitas Jember adalah juga sangat lemah. Akan tetapi hubungan diantara kedua variabel tersebut memiliki nilai positif atau hubungan searah, artinya apabila pola kepemimpinan non formal atau kegiatan non formal kepemimpinan ini pelaksanaannya lebih ditingkatkan intensitasnya, maka cenderung berpengaruh dan berdampak meningkatnya upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi, searah dengan peningkatan pola kegiatan non formal kepemimpinan yang dilakukan. Hal ini mengindikasikan bahwa pola kegiatan non formal kepemimpinan yang telah dilaksanakan oleh para pemimpin di lingkungan Universitas Jember sudah cukup baik, hanya saja perlu adanya peningkatan intensitas dalam pelaksanaannya.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa hubungan atau pengaruh pola kepemimpinan atau kegiatan non formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi di lingkungan Universitas Jember ternyata menunjukkan hubungan dan pengaruh yang **lebih baik** dan **lebih kuat** kalau diperbandingkan dengan hubungan atau pengaruh pola kepemimpinan atau kegiatan formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis regresi linier berganda tersebut diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pola kegiatan formal kepemimpinan maupun kegiatan non formal kepemimpinan yang dilakukan atau dilaksanakan di kalangan pegawai administrasi Universitas Jember memiliki hubungan dan pengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi.
2. Pola kegiatan formal kepemimpinan maupun kegiatan non formal kepemimpinan yang dilakukan, meskipun memiliki hubungan dan pengaruh yang sangat lemah terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, akan tetapi memiliki hubungan yang positif dan searah.
3. Hubungan dan pengaruh pola kegiatan formal kepemimpinan dan kegiatan non formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi memiliki hubungan yang signifikan dan berarti (pada tingkat $\alpha = 0,05$).
4. Pola kegiatan non formal kepemimpinan ternyata memiliki pengaruh yang lebih besar atau kuat terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan atau pegawai administrasi, apabila dibandingkan dengan pola kegiatan formal kepemimpinan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat diajukan beberapa saran seperti dibawah ini :

6.2.1 Bagi Universitas Jember

Seyogyanya kegiatan formal maupun non formal kepemimpinan yang dilakukan oleh para pemimpin terhadap pegawai administrasi di lingkungan Universitas Jember lebih ditingkatkan intensitasnya, sehingga kedua pola kegiatan atau pendekatan tersebut baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan dan berarti terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi, misalnya secara formal dengan pemberian tugas, diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan dll, sedangkan non formal antara lain dengan anjang sana, olah raga.

6.2.2 Bagi Peneliti berikutnya

Disarankan peneliti berikutnya melakukan penelitian lebih lanjut :

1. Menambah atau mencari variabel bebas lain yang diduga juga memiliki hubungan dan pengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai administrasi, antara lain variabel semangat atau kemauan kerja yang cukup tinggi yang sudah dimiliki oleh karyawan atau pegawai itu sendiri, motivasi dari pihak lain atau yang bersangkutan sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan lain sebagainya.
2. Menambah lokasi penelitian sehingga bukan saja 5 (lima) unit kerja yang menjadi sasaran penelitian, melainkan keseluruhan unit kerja yang ada di lingkungan Universitas Jember, demikian juga perlu adanya penambahan responden penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak (1990) **Kepemimpinan Manajer : Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi**, CV. Rajawali, Jakarta.
- Allen, Louis A; **Management and Organization**; McGraw-Hill Book Company, Inc; New York; 1958.
- Cascio, W.F. **Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits**. Third Edition. McGraw-Hill, Inc., New York, 1992.
- Certo, S.C. **Management of Organizations and Human Resources**. Wm. C. Brown Publishers., Dubuque, Iowa, 1985.
- Chester, Nalte Marshall Plan; **An Introduction to school Administration**; The Macmillan Company; London; 1966.
- Hadari Nawawi, **Administrasi Pendidikan**, FIP-UNTAN; Pontianak, 1978
- Handoko, Drs. T. Hani, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Liberty Yogyakarta, 1985.
- Hidayat, K., **Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Pemberian Kompensasi Insentif Karyawan**. Makalah disajikan untuk Seminar Problematik, PPS Unibraw Malang, 1997.
- Ilham, M., **Motivasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan**. Tesis tidak dipublikasikan. PPS Unibraw Malang, 1998.
- Kerlinger, NF & Elazer, JP (1987) **Korelasi dan Analisis Regresi Berganda**, Terjemahan, A. Taufik Nur Cahaya, Yogyakarta.
- Malhotra, N.K. (1996), **Marketing Research An Applied Orientation**, 2nd Edition, Prentich Hall International Inc USA.
- Menderhall / Reinmuth; N Soewardoyo, **Statistik Untuk Manajemen Dan Ekonomi**, Edisi Ke IV, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1987.

- Miftah Thoha, Drs. MPA, **Perilaku Organisasi**, CV. Rajawali, Jakarta, 1983.
- Mitchell, T.R., Larson, J.R., **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition. McGraw-Hill Book Company, New York, 1987.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N., **Performance Appraisal: An Organizational Perspective**. Allyn and Bacon Amerika Serikat Division of Simon & Schuster, Inc., Massachusetts, 1991.
- Natle, Chesteer Marshall Plan (1966), **An Introduction to School Administration** : The Macmillan Company, London.
- Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang **Pendidikan Tinggi**.
- Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1999 tentang **Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum**.
- Proyek Pengembangan Institusi Pendidikan Tinggi Depdikbud Dikti (1981), **Materi Dasar Pendidikan Program Akta Mengajar V Buku IB Metodologi Penelitian**.
- Rencana **Strategi Universitas Jember**. 1996-2005.
- Simamora H., **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, M., Effendi, E. **Metodologi Penelitian Survey**. LP3ES, Jakarta, 1995.
- Steers, R. M., **Efektivitas Organisasi**. Cetakan kedua. Terjemahan oleh Magdalena Jamin. Seri Manajemen No. 47. Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985.
- Steers, R.M., Porter, L.W., **Motivation and Work Behavior**. Fifth edition. McGraw-Hill, Inc., New York, 1991.
- Sudarso, E., **Motivasi dan Pelatihan serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Giling (Studi pada Perusahaan Rokok PT H.M. Sampoerna Tbk Malang)**. Tesis tidak dipublikasikan. PPS Unibraw Malang.

- Suharsimi Arikunto, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1992.
- Suyadi Prawirosentono (1999), **Manajemen Sumberdaya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan**, BPPE Yogyakarta.
- Susilo Martoyo (1990), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPPE Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi, **Statistik II**, Cetakan Kelimabelas, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1990.
- Swasto Bambang, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, FIA Unibraw Malang, 1996.
- Swasto Bambang, (1995), **Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan**. Disertasi, Surabaya, Program Pasca Sarjana Unair.
- UU R.I. No. 43 Tahun 1999 Tentang **Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian**.
- Vroom V.H. dan Yetton, **Leadership and Decision Making**, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.
- Welbourne, T.M., Andrews, A.O., **Predicting the Performance of Initial Public Offering: Should Human Resource Management be in the Equation** *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No.4. 891-919.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

Sekretariat : Gedung Pascasarjana Unej, Jln. Kalimantan 37 Telp. (0331) 321818 Fax. (0331) 321818

Lampiran 1

Nomor : 370 /J25.2.1/PL.5/ 2000.

Jember, 1 Desember 2000

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian

Kepada

Yth. Bapak Rektor

Universitas Jember

di -

Jember

Kami beritahukan dengan hormat bahwa, guna melengkapi persyaratan Ujian Sarjana Program Magister Manajemen (S-2) Fakultas Ekonomi Universitas Jember setiap mahasiswa diwajibkan membuat tesis. untuk itu kepada para mahasiswa diwajibkan mengadakan penelitian sesuai dengan bidangnya. Sehubungan dengan persiapan pelaksanaan penelitian mohon perkenannya agar mahasiswa :

N a m a : Kusmono, SH.

N I M. : 990820101124

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Diberikan ijin untuk mengadakan penelitian pada :

Universitas Jember

Demikian atas perhatian dan kerja samanya disampaikan terima kasih

An. Direktur

Asisten Direktur I,

Dr. R. ANDI SULARSO, MSM

NIP. 131 624 475

Tembusan kepada Yth :

1. Penanggung jawab Akademik
2. Arsip,-

UNIVERSITAS JEMBER

Jalan Kalimantan No. 37 - Kampus Tegal Boto Kotak Pos 159
Telp. : (0331) 330224, 333147, 334267 Fax. : (0331) 339029, 337422

JEMBER (68121)



Lampiran 2

Nomor : 7857 /J.25/KP.7/2000

Lampiran : -

Perihal : Pemberian Ijin Penelitian

21 DEC 2000

Kepada Yth : Direktur Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Jember
di -
Jember

Menunjuk surat saudara Nomor 370/J.25.2.1/PI.5/2000 tanggal 1 Desember 2000 perihal seperti tersebut pada pokok surat di atas dengan ini Pimpinan Universitas Jember pada prinsipnya tidak keberatan memberikan ijin kegiatan penelitian pada Universitas Jember untuk menyusun tesis atas nama :

Nama : KUSMONO, SH.
Nim : 990320101124

Demikian atas perhatian saudara disampaikan terima kasih



Prof. Dr. H. KABUL SANTOSO, MS.
NIP. 130 350 768

Tembusan:

☐ Yth. Sdr. Kusmono, SH

Matrik Penelitian

JUDUL	MASALAH	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI	HIPOTESIS
PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP UPAYA PENINGKATAN KINERJA DI KALANGAN PEGAWAI ADMINISTRASI UNIVERSITAS JEMBER	1. Seberapa besar pengaruh kegiatan formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja? 2. Seberapa besar pengaruh kegiatan non formal kepemimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja?	Variabel Independent Kegiatan kepemimpinan (X) X_1 : kegiatan formal kepemimpinan X_2 : kegiatan non formal kepemimpinan Variabel dependent Y: Upaya peningkatan kinerja	X_1 : Kegiatan formal kepemimpinan 1. Menetapkan peraturan-peraturan tentang kesempatan mengikuti pendidikan di lembaga pendidikan formal bagi para pegawai dengan tidak meninggalkan statusnya sebagai pegawai negeri 2. Mengumumkan dan memsuyawarakan kesempatan mengikuti penataran, kursus-kursus, tugas/izin belajar, melanjutkan sekolah dan lain-lainnya yang dilakukan secara formal dalam jam kerja 3. Menyelaraskan kursus-kursus, penataran-penataran dan lain-lainnya yang berhubungan dengan ketrampilannya yang diperlukan oleh para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan beban kerja unit masing-masing 4. Memberikan kesempatan untuk mengikuti tugas atau izin belajar sesudah bekerja di lingkungan Universitas Jember, Jember 5. Memberikan kesempatan atau menugaskan pegawai untuk mengikuti lokakarya/seminar, rapat kerja, latihan kerja, penataran, simposium dan lain-lainnya	1. Responden Pegawai Administrasi Fakultas dan Universitas Jember. 2. Informan Rektor Pembantu Rektor Kepala Biro Dekan Pembantu Dekan Kepala Bagian 3. Dokumen Daftar Pegawai yang mengikuti pendidikan formal dan non formal	1. Penentuan Responden Proporsional Random Sampling dengan teknik undian 2. Pengumpulan Data Menggunakan: a. Kuesioner b. wawancara c. observasi d. dokumentasi 3. Analisa Data Analisis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk	Hipotesis Nihil (H_0) 1. Kegiatan formal kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja. 2. Kegiatan non formal kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja. 3. Tidak ada yang lebih dominan kegiatan formal dan non formal kepeimpinan terhadap upaya peningkatan kinerja.

<p>6. Mendatangkan tenaga ahli untuk memberikan ceramah, latihan kerja, penataran, simposium dan lain - lainnya</p> <p>7. Memenuhi permohonan/ul para pegawai untuk mempergunakan cara kerja yang diperolehnya dari penataran, latihan kerja dan lain - lainnya misalnya dengan menyediakan peralatan kerja yang diperlukan</p> <p>8. Memberikan kesempatan pada para pegawai untuk menyampaikan pendapat dan saran-saran perbaikan kerja dan pelaksanaannya, baik secara lisan maupun tertulis</p> <p>X_2 : Kegiatan non formal kepemimpinan</p> <p>9. Memberikan dorongan, baik secara individual maupun kelompok dala rangka mengikuti pendidikan di lembaga pendidikan formal dengan tidak mengurangi status kepegawaian masing - masing</p> <p>10. Memberikan kesempatan melakukan tugas - tugas yang bersifat non struktural dalam bentuk team, panitia, kelompok kerja dan lain - lainnya</p> <p>11. Menyediakan bahan bacaan yang berhubungan dengan tugas pokok dan tugas-tugas tambahan sebagai pegawai negeri sesuai dengan unit kerja masing-masing</p> <p>12. Mengikuti sertakan dalam memecahkan masalah-masalah kedinasan, baik dalam musyawarah atau rapat-rapat maupun secara perseorangan</p>	<p>mengetahui hubungan antar variabel.</p> <p>Adapun persamaannya sebagai berikut :</p> $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \epsilon$ <p>Dimana :</p> <p>Y = Upaya peningkatan Kerja</p> <p>β_0 = Konstanta (kinerja tanpa perlakuan)</p> <p>x_1 = faktor kegiatan formal</p> <p>x_2 = faktor kegiatan non formal</p> <p>β_1 = derajat pengaruh faktor x_1</p> <p>β_2 = derajat pengaruh faktor x_2</p> <p>ϵ = galat (derajat kesalahan)</p>	
--	---	--

13. Memberikan kesempatan para pegawai melakukan observasi, konsultasi, latihan kerja dan lain - lainnya di lingkungan unit kerja lain di dalam dan di luar unit/organisasi kerja sendiri
 14. Meminta pendapat atau saran - saran dalam menyelesaikan masalah-masalah kedinasan ari para pegawai, baik dalam bidang kerjanya sendiri maupun yang dihadapi oleh pegawai yang lain
 15. Memberikan teguran, peringatan atau sanksi yang ternyata mendorong pegawai yang bersangkutan memperbaiki kekeliruan atau kesalahan - kesalahan dalam arti berusaha meningkatkan kemampuan kerjanya dengan bekerja secara baik dan benar
- Y : Upaya Peningkatan Kinerja**
1. Mengikuti studi di lembaga pen didikan formal tertentu, baik untuk memperoleh ketrampilan baru maupun guna mendapat ijazayang lebih tinggi tingkatnya dalam rangka kenaikan pangkat atau golongan dan kemungkinan memperoleh peluang menduduki suatu jabatan struktural tertentu
 2. Mengikuti penataran, latihan kursus -kursus dan lain-lainnya guna meningkatkan pemahaman dan ketrampilan kerja masing-masing
 3. Membaca buku-buku,buletin untuk mengikuti perkembangan masalah-masalah yang berhubungan dengan bidang kerja di lingkungan pendidikan

	<p>4. Mendapat kesempatan dalam melaksanakan tugas-tugas non struktural yang bersifat insidental seperti panitia, team, kelompok kerja dan lain – lainnya yang diselenggarakan oleh organisasi kerjanya</p> <p>5. Mendapat tugas melakukan kegiatan observasi atau konsultasi dengan/di lingkungan unit/organisasi kerjanya</p> <p>6. Mendapat tugas mengikuti loka karya, seminar, rapat kerja, simposium dan lain-lainnya yang berhubungan dengan tugas – tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit/organisasi kerjanya</p> <p>7. Ditikut sertakan dalam memecahkan masalah – masalah kedinasan dengan menyampaikan saran – saran dan sumbangan pikiran/pendapat guna meningkatkan efisiensi kerja</p> <p>8. Mendapat teguran, peringatan dan sanksi yang mengakibatkan timbulnya usaha memperbaiki cara bekerja yang salah atau keliru</p>	

Lampiran 5
Data Mentah
Skor Angket Kegiatan Formal Kepemimpinan (X1)

No Responden (1)	Nomor butir (2)								Σ x_1 (3)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
f.sastra									
1	3	4	3	4	3	2	3	4	26
2	0	1	1	2	3	0	3	0	10
3	0	5	0	3	3	3	4	2	20
4	1	2	2	2	0	2	2	3	14
f.ekonomi									
5	3	4	4	3	4	2	2	1	23
6	2	2	3	3	4	3	2	4	23
7	0	4	0	3	4	0	3	4	18
8	0	5	3	5	3	3	3	5	27
9	0	3	4	0	3	3	4	4	21
f.hukum									
10	0	5	0	5	5	0	5	4	24
11	5	4	0	3	3	0	3	4	22
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	3	3	2	5	3	3	2	5	26
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fisip									
15	5	5	2	5	3	2	2	4	28
16	0	2	4	4	4	4	3	4	25
17	0	4	0	0	5	3	3	4	19
18	0	1	1	4	4	1	4	4	19
19	0	1	1	4	4	1	4	4	19
K.pusat									
20	3	5	5	3	4	3	4	5	32
21	2	5	3	5	3	3	3	5	29
22	0	3	0	5	5	0	5	5	23
23	3	2	3	0	3	3	3	0	17
24	0	1	1	0	0	0	0	3	5
25	4	1	1	5	1	0	1	2	15
26	4	4	3	3	3	2	4	4	27
27	1	3	0	5	3	3	0	2	17
28	5	5	3	4	3	0	5	5	30
29	2	4	4	4	4	0	0	4	22
30	0	0	0	0	1	0	0	0	1
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	1	4	1	0	3	0	3	3	15
33	3	3	3	5	3	3	3	5	28
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	0	0	0	0	0	0	2	2	4
37	0	0	0	0	0	0	2	1	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
39	3	3	3	3	4	4	3	3	26
40	3	3	3	3	3	3	3	5	26
41	5	4	4	4	3	3	3	4	30
42	4	5	4	4	5	3	4	3	32
43	4	3	5	4	4	5	3	4	32
44	3	4	3	4	3	4	4	5	30
45	5	3	3	4	5	3	4	4	31

Skor Angket Kegiatan Formal Kepemimpinan (X1) Lanjutan

(1)	(2)								(3)
45	5	3	5	4	4	3	3	4	31
47	3	4	4	3	5	4	4	5	32
48	4	4	5	5	3	5	4	4	34
49	4	3	3	4	5	3	5	4	31
50	5	4	4	3	4	4	4	5	33



Skor Angket Kegiatan Non Formal Kepemimpinan (X2)

No Responden (1)	Nomor butir							Σx_2 (3)
	1	2	3	4	5	6	7	
f.sastra								
1	5	4	2	3	2	3	3	22
2	0	4	3	3	4	3	4	21
3	4	3	5	3	4	4	5	28
4	1	3	0	2	1	3	4	14
f.ekonomi								
5	3	4	3	2	3	1	1	17
6	3	1	3	4	3	4	2	20
7	4	4	4	4	3	4	4	27
8	5	5	3	5	3	3	3	27
9	4	4	3	3	3	0	3	20
f.hukum								
10	4	5	4	5	1	4	2	25
11	5	3	2	2	0	3	4	19
12	0	0	3	0	0	3	0	6
13	5	2	3	3	2	3	2	20
14	0	0	3	3	0	3	3	12
fisip								
15	4	2	1	1	4	3	4	19
16	0	4	3	4	4	3	2	20
17	3	5	0	0	0	4	0	12
18	4	4	6	4	3	4	3	27
19	4	4	5	4	3	4	3	27
K.pusat								
20	5	4	4	4	4	3	4	28
21	5	3	3	4	3	4	4	26
22	5	5	3	5	4	3	4	29
23	4	0	0	2	4	0	4	14
24	0	0	4	4	3	4	3	18
25	2	3	3	1	0	1	4	14
26	4	5	5	4	4	3	3	28
27	0	1	3	2	3	3	4	16
28	4	3	2	5	3	3	5	25
29	0	0	5	5	0	3	2	15
30	0	0	0	0	0	0	2	2
31	3	0	3	3	2	4	0	15
32	3	1	3	3	3	3	4	20
33	4	4	3	3	4	4	4	26
34	3	3	3	4	3	3	2	21
35	3	3	2	2	2	3	2	17
36	2	2	1	2	2	2	2	13
37	3	2	2	2	2	3	2	16
38	4	3	3	3	4	3	3	23
39	4	2	3	2	2	2	3	18
40	3	3	5	5	5	3	3	27
41	3	3	4	5	5	4	5	29
42	4	4	5	5	4	3	4	29
43	5	3	4	4	3	5	5	29
44	4	4	3	5	4	4	4	28
45	5	3	4	4	5	3	5	29
46	4	4	5	3	4	5	4	29
47	5	3	4	4	3	4	3	26
48	4	5	4	4	5	3	5	30
49	3	5	5	5	4	4	5	31
50	4	4	4	3	5	4	3	27

Skor Angket Upaya Peningkatan Kinerja (Y)

No Responden (1)	Nomor Butir (2)								Σ r (3)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
f.sastra									
1	4	4	0	5	3	3	3	0	22
2	3	3	0	0	0	0	0	3	9
3	1	2	3	5	0	4	1	0	16
4	2	2	2	4	1	0	2	0	13
f.ekonomi									
5	0	4	3	4	4	1	2	0	18
6	3	2	3	3	2	3	3	2	21
7	3	3	4	4	4	4	4	2	28
8	5	5	5	5	3	3	4	4	34
9	0	4	5	5	0	4	4	1	23
f.hukum									
10	0	2	2	4	1	0	0	1	12
11	3	3	2	3	2	1	3	3	20
12	0	3	3	3	0	0	2	2	13
13	0	2	2	4	3	1	2	0	14
14	0	3	3	4	3	0	3	3	19
fisip									
15	4	5	3	2	1	2	3	2	22
16	0	4	4	4	2	4	3	3	24
17	0	4	5	3	0	0	2	0	14
18	1	1	3	4	1	1	1	2	14
19	1	1	3	4	1	1	1	2	14
K.pusat									
20	5	5	4	3	3	4	5	5	34
21	5	3	3	3	3	3	4	1	25
22	3	2	4	4	3	3	4	2	25
23	3	3	4	3	3	3	3	3	25
24	1	1	2	3	1	1	2	2	13
25	3	3	3	3	0	0	3	3	18
26	2	2	2	3	2	2	2	2	17
27	2	3	3	2	2	2	2	2	18
28	0	4	3	3	0	3	4	0	17
29	0	4	4	4	0	4	0	3	19
30	0	0	0	0	0	1	0	5	6
31	0	3	3	2	3	0	3	3	17
32	0	3	2	1	3	3	3	2	17
33	3	3	3	4	4	3	4	3	27
34	5	4	4	4	4	3	3	3	30
35	4	4	4	4	4	2	2	3	27
36	0	0	1	4	2	2	2	3	14
37	1	1	2	3	2	2	2	3	16
38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
39	3	3	3	3	2	2	2	2	20
40	2	2	3	2	2	2	2	3	18
41	5	4	4	3	4	5	3	3	31
42	4	3	5	3	5	4	4	4	32
43	3	3	5	4	4	5	3	5	32
44	4	4	5	3	4	5	4	4	33
45	5	5	3	4	4	5	4	5	35
46	4	3	5	4	5	5	5	4	35
47	5	3	4	3	5	4	5	4	33
48	5	4	5	5	3	3	4	5	34
49	3	5	4	3	3	4	5	5	32
50	4	4	5	3	4	4	4	5	33

Lampiran 6

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: A:KUSMONO LABEL: kusmono
 NUMBER OF CASES: 50 NUMBER OF VARIABLES: 3

----- ANALISIS REGRESI BERGANDA -----

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	x1	20.3600	10.5051
2	x2	21.5400	6.8488
DEP. VAR.:	Y	22.2600	7.7455

DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 47)	PROB.	PARTIAL r^2
x1	.2124	.1259	1.686	.09835	.0571
x2	.4798	.1932	2.483	.01663	.1160
CONSTANT	7.6019				

STD. ERROR OF EST. = 5.8526

ADJUSTED R SQUARED = .4290

R SQUARED = .4524

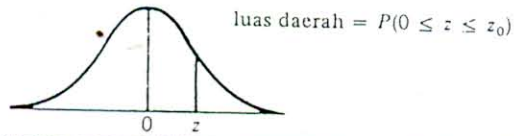
MULTIPLE R = .6726

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	1329.7477	2	664.8739	19.411	7.157E-07
RESIDUAL	1609.8723	47	34.2526		
TOTAL	2939.6200	49			

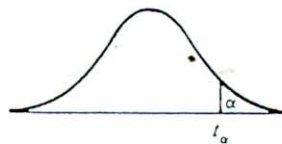
400 LAMPIRAN: TABEL-TABEL

TABEL 3 Daerah kurva normal



	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,0000	0,0040	0,0080	0,0120	0,0160	0,0199	0,0239	0,0279	0,0319	0,0359
0,1	.0398	.0438	.0478	.0517	.0557	.0596	.0636	.0675	.0714	.0753
0,2	.0793	.0832	.0871	.0910	.0948	.0987	.1026	.1064	.1103	.1141
0,3	.1179	.1217	.1255	.1293	.1331	.1368	.1406	.1443	.1480	.1517
0,4	.1554	.1591	.1628	.1664	.1700	.1736	.1772	.1808	.1844	.1879
0,5	.1915	.1950	.1985	.2019	.2054	.2088	.2123	.2157	.2190	.2224
0,6	.2257	.2291	.2324	.2357	.2389	.2422	.2454	.2486	.2517	.2549
0,7	.2580	.2611	.2642	.2673	.2704	.2734	.2764	.2794	.2823	.2852
0,8	.2881	.2910	.2939	.2967	.2995	.3023	.3051	.3078	.3106	.3133
0,9	.3159	.3186	.3212	.3238	.3264	.3289	.3315	.3340	.3365	.3389
1,0	.3413	.3438	.3461	.3485	.3508	.3531	.3554	.3577	.3599	.3621
1,1	.3643	.3665	.3686	.3708	.3729	.3749	.3770	.3790	.3810	.3830
1,2	.3849	.3869	.3888	.3907	.3925	.3944	.3962	.3980	.3997	.4015
1,3	.4032	.4049	.4066	.4082	.4099	.4115	.4131	.4147	.4162	.4177
1,4	.4192	.4207	.4222	.4236	.4251	.4265	.4279	.4292	.4306	.4319
1,5	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
1,6	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
1,7	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
1,8	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4686	.4693	.4699	.4706
1,9	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4750	.4756	.4761	.4767
2,0	.4772	.4778	.4783	.4788	.4793	.4798	.4803	.4808	.4812	.4817
2,1	.4821	.4826	.4830	.4834	.4838	.4842	.4846	.4850	.4854	.4857
2,2	.4861	.4864	.4868	.4871	.4875	.4878	.4881	.4884	.4887	.4890
2,3	.4893	.4896	.4898	.4901	.4904	.4906	.4909	.4911	.4913	.4916
2,4	.4918	.4920	.4922	.4925	.4927	.4929	.4931	.4932	.4934	.4936
2,5	.4938	.4940	.4941	.4943	.4945	.4946	.4948	.4949	.4951	.4952
2,6	.4953	.4955	.4956	.4957	.4959	.4960	.4961	.4962	.4963	.4964
2,7	.4965	.4966	.4967	.4968	.4969	.4970	.4971	.4972	.4973	.4974
2,8	.4974	.4975	.4976	.4977	.4977	.4978	.4979	.4979	.4980	.4981
2,9	.4981	.4982	.4982	.4983	.4984	.4984	.4985	.4985	.4986	.4986
3,0	.4987	.4987	.4987	.4988	.4988	.4989	.4989	.4989	.4990	.4990

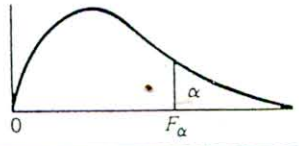
This table is abridged from Table 1 of *Statistical Tables and Formulas*, by A. Hald (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1952). Reproduced by permission of A. Hald and the publishers, John Wiley & Sons, Inc.

TABEL 4 Nilai kritis dari t 

d.f.	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005	d.f.
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	16
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	17
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	18
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	19
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	20
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	21
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	22
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	23
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	24
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
inf.	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	inf.

Dari "Table of Percentage Points of the t -Distribution." *Biometrika*, Vol. 32 (1941), p. 300. Reproduced by permission of the Biometrika Trustees.

TABEL 6 Persentase dari distribusi F ; $\alpha = 0,05$



v_1 (df)	(df)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	161,4	199,5	215,7	224,6	230,2	234,0	236,8	238,9	240,5
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96
∞	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88

TABEL 6 (Lanjutan)

F_1 (d.f.)										v_2 (d.f.)
10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞	
241,9	243,9	245,9	248,0	249,1	250,1	251,1	252,2	253,3	254,3	1
19,40	19,41	19,43	19,45	19,45	19,46	19,47	19,48	19,49	19,50	2
8,79	8,74	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,53	3
5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,63	4
4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,36	5
4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,67	6
3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,23	7
3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,93	8
3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71	9
2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54	10
2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40	11
2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30	12
2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21	13
2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13	14
2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07	15
2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01	16
2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96	17
2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92	18
2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88	19
2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84	20
2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81	21
2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78	22
2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76	23
2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73	24
2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71	25
2,22	2,15	2,07	1,99	1,95	1,90	1,85	1,80	1,75	1,69	26
2,20	2,13	2,06	1,97	1,93	1,88	1,84	1,79	1,73	1,67	27
2,19	2,12	2,04	1,96	1,91	1,87	1,82	1,77	1,71	1,65	28
2,18	2,10	2,03	1,94	1,90	1,85	1,81	1,75	1,70	1,64	29
2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62	30
2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51	40
1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39	60
1,91	1,83	1,75	1,66	1,61	1,55	1,50	1,43	1,35	1,25	120
1,83	1,75	1,67	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,22	1,00	∞

Dari "Tables of Percentage Points of the Inverted Beta (F)-Distribution," *Biometrika*, Vol. 33 (1943), pp. 73-88, by Maxine Merrington and Catherine M. Thompson. Reproduced by permission of the Biometrika Trustees.

