ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN NON EDUKATIF DI UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN

DIAJUKAN OLEH
SHANTI WISHNU WARDANI
No. Pokok : 040214627

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

SKRIPSI

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN NON EDUKATIF DI UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

DIAJUKAN OLEH:

SHANTI WISHNU WARDANI

No. Pokok : 040214627

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Dr. H. WARSONO, SE. ME **TANGGAL** 6 Okt 2006

KETUA PROGRAM STUDI,

Prof. Dr. H. AMIRUDDIN UMAR, SE **TANGGAL** 10 November 2006

Surabaya, 8 Agustus 2006

Skripsi telah selesai dan siap diuji

Dosen Pembimbing

Dr. H. Warsono, SE. ME

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi dengan judul **"Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Edukatif Di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya"** dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini, yang disebabkan keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Mengingat selama proses penyusunan skripsi ini banyak sekali bantuan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Prof. Dr. H. Amiruddin Umar, SE., selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan persetujuan atas proposal dan skripsi ini.
3. Dr. H. Warsono, SE. ME., selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen pengajar pada Fakultas Ekonomi yang telah membimbing dan memberikan ilmunya selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Airlangga Surabaya.

5. Seluruh Staf Jurusan Manajemen dan Akademik yang telah membantu dalam menyelesaikan skiripsi ini.
6. Pihak Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Bapak dan Ibu tercinta atas segala doa, dukungan, kasih sayang dan perhatian yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Airlangga Surabaya.
8. Mas Widi & Mbak Indri, Brahma, dan Lintang atas segala bantuan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Mas Wisnu atas segala doa, bantuan, dukungan, perhatian dan kasih sayang yang telah diberikan sehingga sangat membantu penulis untuk bisa menyelesaikan skripsi ini.
10. Keluarga H. Mudjijanto atas segala doa dan dukungan yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat penulis: Niken, Fira, Vivin, Ayu, Mbak Intan "Gtu..Loh", Iyya'Neh yang selalu memberi bantuan dan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Airlangga.
12. Teman-teman Kos: Mbak Ephie, Mbak Lia, Mbak Wiwin, Mbak Ika, Mbak Vera, Mbak Yessy, Dina, Istie, Holly, Hayya yang telah banyak memberi dukungan dan semangat kepada penulis.

13. Teman-teman Manajemen'02: Heni & Dina dkk, Rina, Hesty, Dennis, Wulan, dan teman-teman lainnya yang telah membantu dan memberi dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis berharap mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan menjadi sumbangan pemikiran yang berguna bagi instansi terkait pada khususnya.

Surabaya, 30 Agustus 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Penelitian ini mengangkat judul tentang "Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya". Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya; (2) untuk mengetahui faktor yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri atas karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasikan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Variabel yang diteliti adalah variabel bebas (X) yang terdiri dari karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3), perhatian yang diindividualisasi (X_4), serta variabel terikat (Y) yaitu prestasi kerja karyawan (Y).

Penelitian ini dilakukan di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, dengan menggunakan responden karyawan non edukatif di semua unit dengan jumlah 132 orang. Teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = 4{,}404 + 0{,}387X_1 + 0{,}244X_2 + 0{,}377X_3 + 0{,}198X_4}$$

Pada persamaan tersebut didapatkan nilai F_{hitung} = 24,468, dengan nilai signifikan= 0,000 dimana hal ini membuktikan kebenaran hipotesis pertama yaitu adanya pengaruh secara simultan yang signifikan dari variabel bebas (karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi) terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Nilai R^2= 0,417 yang berarti besarnya pengaruh variabel karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi terhadap prestasi kerja karyawan dibandingkan variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar 41,7%.

Dari hasil uji t didapatkan hasil bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan. Variabel karisma dengan koefisien korelasi parsial (r_1) sebesar 0,410 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya pengaruh karisma terhadap prestasi kerja sebesar 16,81% sehingga variabel karisma merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAKSI	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kepemimpinan	12
2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan	12
2..1.1.2 Pendekatan terhadap Teori Kepemimpinan	14
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	18
2.1.2.1 Landasan Konsep Kepemimpinan Transformasional-Transaksional	18

2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional 19
2.1.3 Prestasi Kerja 28
2.1.3.1 Pengertian Prestasi Kerja 28
2.1.3.2 Penilaian Prestasi Kerja 28
2.1.3.3 Metode dan Masalah Penilaian Prestasi Kerja 31
2.1.4 Pengaruh Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan 33
2.2 Penelitian Sebelumnya 34
2.3 Rerangka Berpikir dan Hipotesis 36
2.3.1 Rerangka Berpikir 36
2.3.2 Hipotesis 37

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian 38
3.2 Identifikasi Variabel 38
3.3 Definisi Operasional Variabel 39
3.3.1 Karisma (X_1) 39
3.3.2 Inspirasi yang Memotivasi (X_2) 40
3.3.3 Stimulasi Intelektual (X_3) 41
3.3.4 Perhatian yang Diindividulisasi (X_4) 41
3.3.5 Prestasi Kerja Karyawan (Y) 42
3.4 Prosedur Penentuan Sampel 44
3.5 Jenis dan Sumber Data 45
3.6 Prosedur Pengumpulan Data 46
3.7 Teknik Analisis 47
3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas 47
3.7.2 Teknik Analisis Kuantitatif 48

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Organisasi 58

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Singkat Organisasi 58

4.1.2 Lokasi Organisasi 62

4.1.3 Organisasi 62

4.2 Karakteristik Responden 68

4.2.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin 68

4.2.2 Karakteristik Berdasarkan Usia 68

4.2.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan 69

4.2.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja 70

4.3 Analisis Data dan Model 71

4.3.1 Deskripsi Variabel 71

4.3.1.1 Deskripsi Variabel Karisma (X_1) 71

4.3.1.2 Deskripsi Variabel Inspirasi yang Memotivasi (X_2) 72

4.3.1.3 Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual (X_3) 73

4.3.1.4 Deskripsi Variabel Perhatian yang Diindividualisasikan (X_4) 74

4.3.1.5 Deskripsi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y) 75

4.3.2 Uji Validitas 76

4.3.2.1 Uji Validitas untuk Variabel Karisma (X_1) 77

4.3.2.2 Uji Validitas untuk Variabel Inspirasi yang Memotivasi (X_2) 77

4.3.2.3 Uji Validitas untuk Variabel Stimulasi Intelektual (X_3) 78

4.3.2.4 Uji Validitas untuk Variabel Perhatian yang Diindividualisasikan (X_4) 78

4.3.2.5 Uji Validitas untuk Variabel Prestasi Kerja Karyawan 79

4.3.3 Uji Reliabilitas 79

4.3.4 Pengujian Asumsi Klasik 80

4.3.4.1 Pengujian Multikolinearitas 80

4.3.4.2 Pengujian Heteroskedastisitas 81
4.3.4.3 Pengujian Autokorelasi 81
4.3.5 Analisis dan Pengujian Hipotesis 82
4.3.5.1 Analisis Regresi Linier Berganda 82
4.3.5.2 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi 84
4.3.5.3 Pengujian Hipotesis 85
4.3.5.3.1 Uji F (Uji Pengaruh Simultan) 85
4.3.5.3.2 Uji t 87
4.4 Pembahasan 90
4.4.1 Pengaruh Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan secara Simultan (bersama-sama) 91
4.4.2 Pengaruh Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan secara Parsial (individu) 92

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan 97
5.2 Saran 98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
TABEL 3.1	SAMPEL PENELITIAN	45
TABEL 4.1	KLASIFIKASI BERDASARKAN JENIS KELAMIN	68
TABEL 4.2	KLASIFIKASI BERDASARKAN USIA	69
TABEL 4.3	KLASIFIKASI BERDASARKAN PENDIDIKAN	70
TABEL 4.4	KLASIFIKASI BERDASARKAN LAMA BEKERJA	70
TABEL 4.5	DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL KARISMA (X_1)	72
TABEL 4.6	DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL INSPIRASI YANG MEMOTIVASI (X_2)	73
TABEL 4.7	DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL STIMULASI INTELEKTUAL (X_3)	74
TABEL 4.8	DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASIKAN (X_4)	75
TABEL 4.9	DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN PIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN (Y)	76
TABEL 4.10	KOEFISIEN KORELASI VARIABEL KARISMA	77
TABEL 4.11	KOEFISIEN KORELASI VARIABEL INSPIRASI YANG MEMOTIVASI	77
TABEL 4.12	KOEFISIEN KORELASI VARIABEL STIMULASI INTELEKTUAL	78
TABEL 4.13	KOEFISIEN KORELASI VARIABEL PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASIKAN	78
TABEL 4.14	KOEFISIEN KORELASI VARIABEL PRESTASI KERJA	79
TABEL 4.15	NILAI VIF PERSAMAAN REGRESI	80
TABEL 4.16	HETEROSKEDASTISITAS PADA REGRESI LINIER BERGANDA	81

TABEL 4.17 HASIL REGRESI BERGANDA 82
TABEL 4.18 HASIL PENGUJIAN ANOVA 86
TABEL 4.19 HASIL PENGUJIAN t 88

DAFTAR GAMBAR

Halaman

GAMBAR 2.1 RERANGKA BERPIKIR 36
GAMBAR 4.1 STRUKTUR ORGANISASI 67

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.	KUESIONER PENELITIAN
LAMPIRAN 2.	REKAPITULASI DATA KUESIONER
LAMPIRAN 3.	HASIL UJI VALIDITAS
LAMPIRAN 4.	HASIL UJI RELIABILITAS
LAMPIRAN 5.	HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI
LAMPIRAN 6.	HASIL ANALISIS REGRESI
LAMPIRAN 7	TABEL F DAN t

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya tantangan globalisasi dan inovasi teknologi dapat membawa perubahan manajemen pada suatu organisasi atau perusahaan. Dalam mengelola organisasi saat ini menuntut adanya perubahan manajemen dari yang tradisional menjadi modern. Salah satu faktor produksi milik organisasi yang menjadi faktor penentu keberhasilan dalam perubahan adalah faktor sumber daya manusia karena manusia dengan segala kemampuannya merupakan penggerak dari sumber daya lainnya. Organisasi harus melakukan pengelolaan sumber daya manusia secara tepat. Semua lapisan sumber daya manusia dalam organisasi dituntut mempunyai sifat dan sikap yang aktif, kreatif, dan dinamis. Untuk itu diperlukan peran kepemimpinan yang efektif agar sumber daya manusia tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Dalam mewujudkan organisasi yang efektif semua lapisan sumber daya manusia dituntut untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Akan tetapi pada dasarnya usaha yang dilakukan manusia melalui organisasi atau perusahaan bertujuan untuk memenuhi kepentingan atau kebutuhan sebagai manusia. Dengan kata lain untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakikat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan (*need*) yang harus dipenuhinya. Kemampuan memenuhi kebutuhannya itu merupakan persyaratan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

penting dalam menempatkan dirinya pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Mengingat pentingnya kebutuhan manusia yang harus dipenuhi maka organisasi harus mengupayakan berbagai usaha agar semua lapisan sumber daya manusia dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasinya.

Dalam menjalankan organisasi atau perusahaan merupakan pekerjaan *team* bukan individu oleh karena itu faktor kepemimpinan menjadi kunci suksesnya suatu kelompok kerja, harapan yang ada adalah faktor kepemimpinan yang menduduki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya mausia dapat menjadi kekuatan penggerak dari para karyawan atau pegawai. Hersey dan Blanchard (1990:98) mengatakan organisasi yang berhasil mempunyai sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif.

Efektif dan efisien dalam segala aspek di suatu organisasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan baik oleh pegawai bawahan maupun seorang pimpinan. Dalam hal ini bukan semata tugas dan tanggung jawab seorang pimpinan, namun tercapainya tujuan yang telah disepakati juga bergantung pada kinerja seluruh pegawai sesuai dengan kapasitasnya. Roch & Behling (dalam Heru, 2003:13) mengungkapkan bahwa bidang kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen dan kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Semakin tinggi keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pimpinannya, dan kemampuan pemimpin menimbulkan upaya ekstra bawahannya

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

dalam kepemimpinannya, akan meningkatkan prestasi kerja bawahannya dan sekaligus kinerja organisasi yang dipimpinnya.

Upaya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam kondisi yang dinamis tentu bukan merupakan hal yang mudah, karena memerlukan berbagai upaya ekstra yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Langkah penting yang harus dilakukan adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan organisasi yang dinamis. Gaya kepemimpinan juga harus sesuai dengan keinginan para karyawan sehingga dapat menciptakan prestasi kerja karyawan yang optimal sesuai harapan organisasi. Tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan ditentukan oleh faktor internal dan eksternal yang ada di lingkungan karyawan. Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan yang bersangkutan misalnya kemampuan, ketrampilan, minat, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan organisasi dimana karyawan bekerja. Lingkungan organisasi tidak pernah lepas dari adanya peran seorang pemimpin, oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif sehingga merangsang minat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guna mencapai prestasi kerja yang optimal.

Bass (1985) dalam Northouse (2004:173) menawarkan suatu konsep tentang gaya kepemimpinan yang dapat membuat pemimpin lebih efektif dalam menjalankan organisasi yang mengalami transformasi yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Yukl (1998:296) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi bawahannya melalui empat cara yang disebut dengan "**4I**" oleh Bass dan Avolio (1990) dalam Northouse (2004:174), yaitu:

1. *Idealized influence* (karisma).

   Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memiliki karisma sehingga menjadi panutan utama bagi bawahannya, tentunya menjadi panutan yang positif. Para bawahan berusaha untuk mengikuti sikap, perilaku, dan pemikiran positif pimpinannya. Pemimpin ini mempunyai standar moral dan etika yang tinggi, sehingga selalu dihormati oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation* (inspirasi yang memotivasi)

   Pemimpin transformasional berusaha mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi bawahannya, memotivasi dengan memberikan tantangan pekerjaan, menumbuhkan semangat, antusiasme, dan optimisme.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

   Pemimpin transformasional selalu mendorong bawahannya untuk kreatif dan inovatif, meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah-masalah yang terjadi dan memandangnya dalam perspektif yang baru.

4. *Individualized consideration* (perhatian yang diindividualisasikan)

   Pemimpin transformasional berusaha menciptakan iklim yang saling mendukung, mendengarkan kebutuhan pekerja secara individu, memberikan perhatian bagi setiap individu yang menjadi bawahannya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Dalam konsep kepemimpinan transformasional, implikasi dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional tersebut memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Burn (dalam Yukl, 1998:297) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, sehingga pemimpin dan pengikut sama-sama memiliki harapan yang lebih tinggi daripada harapan mereka sebelumnya. Peranan pemimpin tranformasional yang mendorong dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sesuai dengan kontribusi kemampuannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, bidang pendidikan merupakan bidang yang harus selalu diprioritaskan. Hal ini merupakan tugas dari lembaga pendidikan mulai dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi, sehingga lembaga pendidikan mempunyai peranan penting dalam mewujudkan kecerdasan bangsa.

Dalam sistem pendidikan nasional, perguruan tinggi merupakan sub sistem pendidikan yang juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Semakin kompleksnya kehidupan masyarakat modern semakin penting pula peran perguruan tinggi baik negeri maupun swasta sehingga studi pengelolaan perguruan tinggi perlu ditingkatkan. Selain itu juga dipengaruhi oleh kondisi persaingan antar perguruan tinggi yang semakin ketat, bahkan tak jarang ditemukan beberapa perguruan tinggi saling bersaing dalam meningkatkan kualitas layanan dan pendidikan yang diberikan. Oleh karena itu dalam perguruan tinggi yang merupakan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

suatu organisasi juga harus mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu mengelola perguruan tinggi dengan baik.

Di lingkungan lembaga perguruan tinggi secara fungsional terdapat dua kelompok karyawan dimana satu sama lainnya saling membantu, saling menunjang dan juga saling memerlukan untuk tercapainya tujuan dari lembaga perguruan tinggi tersebut. Kedua kelompok tersebut yaitu: (1) karyawan yang fungsi pokoknya pada Tri Darma Perguruan Tinggi meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat yang disebut tenaga atau karyawan edukatif; (2) karyawan non edukatif atau administrasi.

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag) sebagai salah satu lembaga perguruan tinggi swasta, melakukan berbagai upaya untuk tetap menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan yang baik dan berkualitas. Langkah strategis yang dilakukan Untag adalah melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusianya baik karyawan edukatif maupun karyawan non edukatif. Hal ini dimaksudkan agar setiap komponen yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang optimal guna mencapai tujuan perguruan tinggi.

Dalam rangka mewujudkan prestasi kerja yang optimal dalam lingkungan organisasi yang dinamis seperti yang menjadi tujuan Untag Surabaya, maka Untag menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dimana gaya kepemimpinan tersebut mampu mentransformasi para karyawan dengan membangun komitmen dan memotivasi untuk berprestasi melampui kinerja yang diharapkan. Berdasarkan pengamatan dan sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional yang

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

dikemukakan oleh Bass, pihak pimpinan Untag Surabaya telah menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan berusaha menjadi pemimpin yang dapat dijadikan panutan yang positif (memiliki karisma), memberikan inspirasi yang memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian yang diindividualisasi kepada masing-masing karyawannya. Pimpinan Untag Surabaya berusaha meningkatkan kesadaran dan motivasi karyawan untuk meningkatkan harapan mereka melebihi harapan yang dimiliki sebelumnya sehingga akan berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dihasilkan.

Dari usaha-usaha yang dilakukan pimpinan Untag dalam menjalankan fungsi kepemimpinan transformasional ternyata masih ditemukan kelemahan-kelemahan dalam kinerja para karyawan, khususnya pada karyawan non edukatif atau bagian administrasi. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain terjadi dibidang kearsipan dan administrasi, kurangnya pemahaman tentang pentingnya data, pengolahan data internal untuk dijadikan informasi, kemampuan menyajikan informasi strategis kepada pimpinan, kultur kerja statis, kebijakan non akademik yang masih harus ditinjau kembali dan lain sebagainya. Masalah mengenai prestasi kerja karyawan non edukatif tersebut harus segera diatasi karena kinerja karyawan non edukatif sangat penting untuk menunjang kinerja Untag secara keseluruhan. Jika dilihat dari masalah yang terjadi, dapat diketahui bahwa kemungkinan besar karyawan kurang termotivasi untuk bersikap kreatif dan inovatif dalam melakukan pekerjaan selain itu karyawan juga kurang tertantang dalam melakukan pekerjaan yang baru. Hal ini bisa disebabkan karena pemimpin yang menjadi panutan utama bagi para karyawan belum

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

memberikan inspirasi yang bisa memotivasi secara maksimal, sehingga karyawan kurang mendapatkan kepercayaan dari pimpinannya.

Masalah-masalah yang terjadi pada karyawan non edukatif atau administrasi menunjukkan bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional masih belum optimal sehingga dampaknya pada prestasi kerja karyawan belum bisa dirasakan oleh organisasi, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian dan pengkajian lebih lanjut untuk mengetahui kontribusi penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif atau administrasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka judul yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah: **"Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri atas karisma (*idealized influence*), inspirasi yang memotivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian yang diindividualisasikan (*individualized consideration*) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya?

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2. Dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri atas karisma (*idealized influence*), inspirasi yang memotivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian yang diindividualisasikan (*individualized consideration*), faktor mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang ada maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
2. Untuk mengetahui faktor yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri atas karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

I.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi ilmu pengetahuan

   Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Bagi perusahaan

   Dapat digunakan untuk penelitian lanjutan khususnya dalam bidang kepemimpinan dan dapat diterapkan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab dan masing-masing berisi tentang hal-hal sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan disajikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan disajikan tentang landasan teori yang menjadi dasar pembahasan. Teori-teori yang dimaksud diantaranya tentang perkembangan teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

transformasional, dan prestasi kerja. Kemudian dikemukakan pula mengenai penelitian sebelumnya, model analisis, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang pendekatan penelitian, identifikasi dan definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, serta teknik analisis data dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan tentang gambaran obyek dan subyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis model, pembuktian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dan saran penulis yang sekiranya dapat bermanfaat bagi keberhasilan penelitian di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Stogdill (dalam Yukl, 1998:2) menyimpulkan bahwa terdapat banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, dari semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai unsur yang sama. Robbins (1996:39) dan Northouse (2004:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Definisi kepemimpinan yang lainnya dikemukakan oleh Gibson dan Ivancevich (1985:362) yang menyatakan bahwa *"Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the attainment of some goal or goals"*. Kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi aktivitas pengikut melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa unsur. Pertama, kepemimpinan berarti proses yang melibatkan orang atau pihak lain, yaitu karyawan. Hal ini juga berarti bahwa kepemimpinan terjadi dalam kelompok yang terdapat pemimpin dan pengikut. Para karyawan harus memiliki kemauan untuk

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

menerima arahan dari pemimpin. Meskipun demikian, tanpa ada karyawan, kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif dalam menjalankan proses kepemimpinan akan menggunakan pengaruhnya. Dalam hal ini pengaruh bisa berupa kekuasaan pemimpin yang bertujuan menggerakkan pengikutnya untuk mencapai hasil yang memuaskan. Secara garis besar French dan Raven (dalam Yukl,1998:166) mengemukakan kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

1. *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi karyawan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
2. *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi karyawan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
3. *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi karyawan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) karyawan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi karyawan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Ketiga, kepemimpinan bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab (*responsibility*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk menyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

2.1.1.2 Pendekatan Terhadap Teori Kepemimpinan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang dilakukan, secara garis besar Robbins (1996:40) mengungkapkan bahwa penelitian kepemimpinan telah memunculkan beberapa teori kepemimpinan yang diklasifikasikan kedalam tiga teori kepemimpinan, meliputi: teori ciri kepemimpinan, teori perilaku kepemimpinan, dan teori kemungkinan.

1. **Teori Ciri Kepemimpinan (*Trait Approach*)**

   Pendekatan ini menekankan evaluasi dari seleksi kepemimpinan didasarkan pada karakteristik fisik, mental, dan psikologi. Misalnya enam karakter yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2. **Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theorities*)**

   Teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Robbins (1996:41) mengemukakan bahwa terdapat beberapa telaah mengenai teori perilaku, yaitu meliputi:

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

"a. **Studi Universitas Negeri Ohio**. Penelitian ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin menjadi dua dimensi/ kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan, yaitu:
   1. Struktur awal mengacu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.
   2. Pertimbangan digambarkan sebagai sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

b. **Telaah Universitas Michigan**. Penelitian ini mempunyai sasaran yaitu mencari karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran kefektifan kinerja. Ada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu:
   1. Berorientasi karyawan, pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi.
   2. Berorientasi produksi, pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

c. **Kisi Manajerial**. Dikembangkan oleh Blake dan Mouton dan didasarkan pada gaya "kepedulian akan orang" dan "kepedulian akan produksi".

d. **Studi Skandinavia**. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemimpin yang efektif akan menampakkan pemimpin yang berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin yang menghargai eksperimensasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan."

3. Teori Kemungkinan

Teori ini memasukkan faktor situasional yang dapat mempengaruhi kefektifan kepemimpinan. Teori ini mencakup tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan. Pendekatan ini menyatakan tidak ada tipe kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan dalam segala situasi. Sehingga perilaku kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

kondisi yang dihadapi. Robbins (1996:45) mengungkapkan terdapat lima pendekatan teori kepemimpinan transformasional, meliputi:

"a. **Model kemungkinan Fiedler**. Teori kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.
b. **Teori situasional Hersey dan Blanchard**. Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Istilah kesiapan merujuk pada sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.
c. **Teori pertukaran pemimpin-anggota**. Para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan.
d. **Teori jalur-tujuan**. Teori ini menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan dengan empat perilaku kepemimpinan yaitu direktif, partisipatif, mendukung, berorientasi prestasi.
e. **Model partisipasi-pemimpin**. Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan."

Perkembangan konsep kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial politik yang berlaku pada jamannya. Beberapa perkembangan konsep kepemimpinan dikemukakan oleh Robbins (1996:59), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu yang lain. Dalam teori atribusi kepemimpinan terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori ini merupakan pengembangan dari teori atribusi. Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Robbins mengungkapkan ada tujuh karakteristik utama dari kepemimpinan karismatik, yaitu: percaya diri, mempunyai visi, kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang, keyakinan kuat mengenai visi itu, perilaku yang diluar aturan, dipahami sebagai seorang agen perubahan, dan kepekaan lingkungan.

3. Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional

Bass (1990:22) dalam Robbins (1996:62) mendefinisikan pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional sebagai berikut:

"Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

a. Imbalan tergantung: mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
b. Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
c. Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.
d. *Laissez faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi:

a. Karisma: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
c. Rangsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
d. Pertimbangan yang diindividualisasikan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih, menasihati."

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Landasan Konsep Kepemimpinan Transformasional-Transaksional

Konsep kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang dicetuskan oleh beberapa orang ahli terkemuka di bidang kepemimpinan, antara lain J.M Burns dan B.M Bass. Perlu diketahui, selain kepemimpinan transformasional, J.M Burns dan B.M Bass juga mengemukakan suatu konsep kepemimpinan yang lain yaitu kepemimpinan transaksional. Burn (dalam Yukl, 1998:296) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai jenis kepemimpinan yang memotivasi para pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Para pemimpin suatu perusahaan saling menukarkan upah dan status untuk usaha kerja. Komponen-komponen dari perilaku pemimpin transaksional meliputi *contingent reward, active management by exception, passive management by execption, laissez faire*.

Sedangkan konsep kepemimpinan transformasional muncul karena ada gejala bahwa praktek-praktek kepemimpinan terdahulu tidak mampu menciptakan perubahan-perubahan yang mendasar, seperti menetapkan sasaran atau tujuan yang baru, mengubah suatu tindakan yang kurang disukai menjadi tindakan yang lain, atau

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

mengurangi pertentangan yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan, dan lain-lain. Praktek kepemimpinan yang didasarkan pada teori-teori yang terdahulu ternyata kurang mampu apabila diterapkan pada kondisi sekarang yang cenderung sangat dinamis dan menuntut perubahan yang mendasar, seperti perubahan struktur dan nilai-nilai. Perubahan yang mendasar seperti itu sangat diperlukan karena dapat menghasilkan prestasi kerja bawahan yang luar biasa sebagai bentuk manifestasi dari motivasi dan komitmen mereka yang semakin meningkat. Burn (dalam Yukl, 1998:296) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dengan demikian adanya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi pengikut untuk meningkatkan harapan ke tingkat yang lebih tinggi daripada sebelumnya.

2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu mendorong atau memberi motivasi kepada para karyawannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasi visi organisasi.

Bass (1985:35) dalam Heru (2003:13) mengemukakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungan antara pemimpin transformasional dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Bass juga menambahkan saat ini hubungan antara pemimpin dan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan-alasan rasional, tetapi juga melalui penggunaan ikatan emosi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin transformasional tidak hanya harus mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahannya, tetapi juga: (1) harus berusaha mengungkit kebutuhan tersebut ke tingkat yang lebih tinggi dalam hal berprestasi, otonomi, dan afiliasi baik yang berkaitan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaan; (2) harus meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya; (3) serta memotivasi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi. Para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Kepemimpinan transformasional, selain berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional, juga berbeda dengan kepemimpinan karismatik. Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin memotivasi para pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri. Sedangkan pada kepemimpinan transformasional, pemimpin dan pengikut secara bersama-sama saling meningkatkan moralitas dan motivasi ke tingkat yang lebih tinggi melebihi apa yang diharapkan sebelumnya. Kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya melalui pendekatan emosi dan kedekatan yang erat kepada pemimpinnya, sehingga dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, karisma memang dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Tichy dan Devana (dalam Yukl,1998:304) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi meliputi tiga tahap yaitu:

1) Identifikasi kebutuhan akan perubahan

2) Menciptakan visi baru

3) Melembagakan pembaharuan

Dumphy dan Stace (dalam Yukl,1998:304) juga mengemukakan tiga karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

1) Merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi

2) Mengkomunikasikan visi baru

3) Mengimplementasikan visi baru

Sedangkan menurut Bass dan Aviolo (1994) dalam Huczynski dan Buchanan (2001:728) memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik yaitu: karisma (*idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intelectual simulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Empat karakteristik tersebut kemudian diulas sebagai berikut:

1. Karisma (*Idealized Influence*)

Bass (1985) dalam Pierce & Newstorm (2003:328) mendefinisikan karisma sebagai berikut " *In terms of behaviors, charismatic leaders role model a set of value and beliefs that they want their followers to internalize, they set high goals, and have demanding expectations, they demonstrate confidence in their followers' abilities, and they articulate exciting visions of the future.*" Dari definisi tersebut dapat

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

diketahui bahwa karisma dipandang sebagai hasil dari persepsi bawahan tentang kualitas dan perilaku pemimpin yang mampu menjadi panutan yang positif. Pemimpin yang karismatik menginspirasikan kepada bawahannya tentang bentuk kesetiaan dan percaya diri kepada bawahan serta mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh House (Luthans, 1998:283) menyatakan bahwa pemimpin yang karismatik mempunyai tiga karakter, yaitu:

1) Adanya kepercayaan diri yang sangat tinggi.
2) Sifat dominan terhadap bawahan.
3) Keyakinan yang kuat terhadap kepercayaan atau nilai-nilai yang dianut.

Bass (dalam Miner, 2002:743) mengungkapkan bahwa model karismatik dan proses transformasional sangat berhubungan, tetapi seseorang dapat menjadi pemimpin yang berkarisma tanpa harus menjadi pemimpin transformasional. Oleh karena itu faktor karisma sangat penting dalam kepemimpinan transformasional, namun masih diperlukan faktor-faktor yang lainnya. Faktor karisma saja tidak akan cukup untuk menjadi seorang pemimpin transformasional. Bass dan Avolio (1994) dalam Huczynski dan Buchanan (2001:728) mengemukakan bahwa seseorang pemimpin transformasional yang mempunyai karisma mempunyai karakter-karakter sebagai berikut:

a. Pemimpin menjadi panutan yang positif bagi bawahannya. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara nilai-nilai yang diungkapkan pemimpin dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin memberikan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

contoh yang baik dalam sikap, perilaku, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya.

b. Pemimpin mampu membuat rekan kerja dan bawahannya merasa percaya, kagum, dan hormat kepadanya. Ia menimbulkan kesan bagi karyawan bahwa dalam melakukan tugas patut diteladani dan dihormati. Karyawan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat pemimpinnya dengan demikian juga pemimpin dapat dengan tenang menghadapi berbagai situasi. Pemimpin juga menghormati dan menghargai bawahan.

b. Pemimpin mengutamakan kepentingan organisasi termasuk para bawahan diatas kepentingan pribadi. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin transformasional selalu mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadinya. Pemimpin juga berusaha mengajarkan kepada bawahannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi mereka. Bahkan tidak jarang pemimpin hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi.

c. Pemimpin berani menanggung resiko dan mempunyai standar moral dan etika yang tinggi. Pemimpin selalu tenang dalam menghadapi berbagai situasi dan yakin dapat berhasil mengatasi masalah-masalah dengan jalan berbagi resiko dengan karyawan. Ia senantiasa berusaha mempengaruhi karyawannya dengan menekankan pentingnya nilai etika dan moral. Pemimpin senantiasa memperlihatkan kepercayaanya pada cita-citanya, keyakinan dan nilai hidupnya. Tichy dan Devana (dalam Yukl,1998:304) mengemukakan bahwa pemimpin

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

transformasional mampu mengartikulasikan sejumlah nilai-nilai yang membimbing perilaku mereka. Melalui pengaruh seperti itu akan membuat para bawahan berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana yang dilakukan oleh pemimpin.

2. Inspirasi yang memotivasi (*Inspirational Motivational*)

Pada konsep awal, inspirasi merupakan sub faktor dari kepemimpinan karismatik. Hal ini dikarenakan pemimpin yang karismatik biasanya juga merupakan pemimpin yang inspirasional, akan tetapi inspirasi tidak harus berasal dari pemimpin yang karismatik. Pemimpin yang inspirasional bisa terjadi diluar konteks kepemimpinan karismatik. Bass dan Avolio (1994) dalam Huczynski dan Buchanan (2001:728) mengungkapkan pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi yang memotivasi bawahannya dengan cara-cara sebagai berikut:

a. Pemimpin mampu memberi motivasi dengan memberikan tantangan kerja secara jelas bagi bawahannya. Tantangan kerja yang diberikan dapat berupa tugas pekerjaan diluar tugas rutin bawahan. Dengan adanya tantangan kerja maka diharapkan para bawahan dapat berusaha melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan merasa mendapatkan kepercayaan dari pemimpin.
b. Pemimpin menumbuhkan semangat kerja tim. Pemimpin menunjukkan dan mengajarkan bahwa semua komponen organisasi termasuk pekerjaan, rekan kerja, dan bawahan adalah suatu kesatuan. Pemimpin meyakinkan bahwa bawahan adalah bagian dari kesatuan tersebut, oleh karena itu harus berusaha untuk

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dengan demikian akan menimbulkan semangat kerja tim.

c. Pemimpin menunjukkan antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya. Dalam melaksanakan tugas, pemimpin selalu menunjukkan sikap antusias dan optimis sehingga yakin bahwa pekerjaannya akan berhasil. Ia berharap mampu menumbuhkan antusiasme dan optimisme kepada bawahannya.

d. Pemimpin mengkomunikasikan ekspektasi atau harapan yang tinggi dan menggunakan simbol dan pendekatan emosional dalam melaksanakan usaha atau tindakan. Pemimpin transformasional memberikan visi dan misi yang jelas kepada bawahannya dan memotivasi mereka untuk selalu menjaga komitmen karena mereka merupakan bagian dari visi dan misi organisasi. Penggunaan berbagai simbol diharapkan mampu meningkatkan ekspektasi bawahan sehingga kinerja yang dihasilkan melampui apa yang diharapkan.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual, yaitu pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada. Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Huczynski dan Buchanan (2001:728), pemimpin transformasional dapat memberikan stimulasi intelektual dengan cara-cara sebagai berikut:

a. Pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dalam perspektif yang baru.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

b. Pemimpin mampu mengembangkan inovasi dan kreativitas bagi bawahannya. Pemimpin memberikan contoh-contoh solusi kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi karyawan dengan cara penggunaan ide-ide baru, sehingga mampu merangsang timbulnya inovasi dan kretivitas para bawahan. Pemimpin melakukan pemberdayaan karyawan sehingga mereka merasa yakin akan kemampuannya sendiri dan memberikan kepercayaan kepada mereka bahwa mereka mampu menghasilkan kinerja melebihi apa yang diharapkan organisasi.
c. Pemimpin berupaya menciptakan iklim yang kondusif di lingkungan kerja. Pemimpin berusaha melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melaksanakan perubahan yang diperlukan, hal ini akan menimbulkan rasa saling menghargai sehingga membuat kerja sama yang baik. Pemimpin menghindari kritik yang terlalu berlebihan kepada bawahannya.

4. Perhatian yang diindividualisasi (*Individualized Consideration*)

Faktor perhatian yang diindividualisasikan dari seorang pemimpin sangat penting dalam menjalankan kepemimpinan transformasional. Bawahan yang diberi perhatian yang diindividualisasikan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi dan menyebabkan para bawahan memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Huczynski dan Buchanan (2001:728), bentuk-bentuk perhatian yang diindividualisasikan yang dapat berupa:

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

a. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu. Pemimpin juga mengembangkan kebutuhan individu ke tingkat yang lebih tinggi dan berusaha untuk membantu dalam pencapaiannya.
b. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi rekan kerja dan bawahannya. Meskipun demikian pemimpin tidak berlaku sesuai dengan keinginannya sendiri akan tetapi selalu menghargai bawahannya. Pemimpin berusaha memberikan nasihat yang bermakna dan bersedia mendengarkan pandangan dan nasihat dari bawahan. Pemimpin juga memberikan pelatihan yang diperlukan dan bersifat terbuka bagi semua bawahannya.
c. Pemimpin menghargai perbedaan setiap individu. Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginan masing-masing Pemimpin juga sering mengadakan komunikasi dengan bawahannya sehingga tidak terjadi gap, baik antara atasan dan bawahan maupun antar bawahan itu sendiri.
d. Pemimpin juga sering mendelegasikan tugas kepada bawahan. Hal ini dilakukan untuk membantu pengembangan diri para bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan tersebut membutuhkan kemajuan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai.

Hasil dari pengaruh-pengaruh tersebut adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih banyak lagi daripada yang semula diharapkan dari mereka.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2.1.3 Prestasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Prestasi Kerja

Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan As'ad (1995:48) juga menyatakan bahwa prestasi kerja (*job performance*) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan menurut ukuran yang berlaku dan dalam periode waktu tertentu. Prestasi kerja karyawan sangat menentukan prestasi perusahaan secara keseluruhan, hal tersebut penting bagi setiap organisasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3.2. Penilaian prestasi kerja

Belows (1961:370) seperti yang dikutip oleh Ruky (2003:208) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan adalah suatu penilaian periodik atas nilai individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses pengukuran hasil atau evaluasi dari hasil pekerjaan yang telah

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

dicapai karyawan secara periodik dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dan dilakukan oleh manajemen/ penyelia atasan.

Mengingat pentingnya prestasi kerja karyawan bagi prestasi kerja organisasi secara keseluruhan maka penilaian prestasi kerja karyawan sangat penting untuk dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya pencapaian prestasi kerja karyawan. Dalam penilaian prestasi kerja karyawan diperlukan adanya standar prestasi kerja yang realistis, dapat diukur, dan dapat dimengerti dengan jelas. Adanya standar prestasi kerja yang jelas akan memudahkan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

Gomes (1997:142) mengemukakan beberapa tipe kriteria performansi kerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperative, dependability, initiative, personal qualities*. Berdasarkan pernyataan tersebut maka beberapa standar dalam penilaian prestasi kerja akan diuraikan sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*) adalah jumlah hasil kerja yang dapat dilihat dari nilai uang, jumlah unit yang diperoleh atau jumlah putaran aktivitas secara lengkap dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah derajat dimana suatu proses atau hasil dari suatu aktivitas yang mendekati kesempurnaan, disesuaikan dengan beberapa cara ideal dalam melakukan suatu aktivitas atau untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

3. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*) adalah suatu tingkat dimana seseorang mempunyai pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan yang harus dilakukannya dan ketrampilan yang harus dimiliki.
4. Kreativitas (*creativeness*) adalah suatu tingkat dimana seseorang mampu memunculkan gagasan-gagasan aslinya dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerja sama (*cooperative*) adalah suatu tingkat dimana seseorang bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* adalah suatu tingkat dimana seseorang mempunyai kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. Inisiatif (*initiative*) adalah suatu tingkat dimana seseorang mempunyai semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan berusaha memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas personal (*personal qualities*) yaitu kriteria yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, integritas pribadi.

Gomes juga mengungkapkan tipe-tipe kriteria penilaian kinerja tersebut biasanya digunakan dalam penilaian prestasi kinerja berdasarkan judgement atau berdasarkan perilaku yang spesifik.

Pengukuran prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan karena berkaitan dengan mutu pekerjaan yang pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan, bukan saja dalam arti lebih menjamin eksistensi dan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

pertumbuhan serta perkembangan organisasi, akan tetapi juga dalam pencapaian tujuan-tujuan dari para anggota organisasi yang bersangkutan.

2.1.3.3 Metode dan Masalah Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa cara untuk menilai prestasi kerja yang dikemukakan oleh Dessler (1998:5-17), yaitu:

"1. Metode Skala Penilaian Grafik
   Skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masingnya. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.
2. Metode Peringkatan Alternasi
   Adalah metode dengan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek berdasarkan ciri tertentu.
3. Metode Perbandingan Berpasangan
   Adalah metode dengan memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa
   Metode distribusi paksa serupa dengan pemeringkatan pada sebuah kurva, persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.
5. Metode Insiden Kritis
   Merupakan metode dengan membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. Formulir Naratif
   Merupakan metode dengan meminta penyelia untuk menilai kinerja karyawan dari segi standard dan menyajikan contoh kritis dan suatu rencana perbaikan yang dirancang demi membantu karyawan mencapai atau melebihi standar posisi tersebut.
7. Metode Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku
   Merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh narasi spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek."

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja biasanya akan muncul banyak masalah, Dessler (1998:20) mengungkapkan terdapat beberapa masalah dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

"1. Standar kinerja yang tidak jelas; skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi.
2. Efek halo; yaitu masalah yang terjadi dalam penilaian prestasi kerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiaskan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya.
3. Kecenderungan sentral; yaitu satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai semua pada tingkat rata-rata.
4. Terlalu keras atau terlalu longgar; masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecendrungan untuk menilai semua bawahan tinggi atau rendah.
5. Prasangka (bias); yaitu kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan."

Dalam penilaian prestasi kerja, Dessler juga mengemukakan beberapa pihak yang dapat dan layak memberikan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan, yaitu:

1. Penyelia terdekat
2. Penilaian oleh rekan kerja
3. Komite penilaian
4. Penilaian diri
5. Penilaian dilakukan oleh bawahan
6. Penilaian dengan umpan balik 360 derajat.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2.1.4 Pengaruh Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Dalam usaha meningkatkan kinerja di suatu organisasi, langkah penting yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu hal yang harus dilakukan adalah meningkatkan prestasi kerja dari sumber daya manusia yang ada.

Prestasi karyawan sesungguhnya tidak dikendalikan oleh perusahaan secara langsung, namun lebih banyak dikendalikan oleh karyawan itu sendiri. Tugas para pemimpin adalah membantu dan mendorong karyawan dalam pencapaian prestasi kerja. Di dalam proses berinteraksi dalam organisasi, pemimpin menjalankan tugasnya dengan menggunakan simbol-simbol kepemimpinannya guna menyampaikan visi dan misi serta tujuannya, dan selanjutnya simbol-simbol tersebut akan diterima, diserap dan diadaptasi oleh karyawannya untuk diwujudkan dalam suatu hasil yaitu prestasi kerja. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan transformasional, pada proses inilah pemimpin dengan simbol-simbol transformasional yang dimilikinya mampu mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan simbol-simbol kepemimpinan transformasional yaitu karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi, pemimpin membangun kesadaran karyawan akan nilai-nilai dan pentingnya tugas yang diemban sehingga mereka bersedia bekerja melampui minat pribadinya serta mendorong perubahan ke arah kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional meyakinkan agar karyawan mengerti bagaimana mereka harus

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

mengerjakan tugasnya, apa kriteria dari prestasi yang baik, dan bagaimana mereka melakukan improvisasi atau mengembangkan kreativitas dalam pekerjaannya apabila diperlukan. Dengan demikian, pemimpin transformasional mampu mengaktifkan kesadaran karyawannya untuk pencapaian prestasi kerja mereka dalam organisasinya ke tingkat yang lebih tinggi daripada sebelumnya.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja dilakukan oleh **Kadarini (2002)** dengan judul "Pengaruh Pola Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya". Penelitian tersebut mempunyai rumusan masalah sebagai berikut:

1) Apakah ada pengaruh yang signifikan antara karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya?
2) Apakah ada pengaruh yang signifikan antara karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya?

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

parsial terhadap kinerja karyawan dan variabel perhatian yang diindividualisasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya.

Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian **Kadarini (2002)** adalah sebagai berikut:

a. Persamaan

(1) penelitian ini dan penelitian sebelumnya sama-sama meneliti tentang faktor-faktor kepemimpinan transformasional dengan menggunakan variabel bebas yaitu karisma, stimulasi intelektual, perhatian yang diindividualisasi.

b. Perbedaan

(1) penelitian ini menggunakan prestasi kerja karyawan sebagai variabel terikat, sedangkan variabel terikat dalam penelitian sebelumnya adalah kinerja karyawan; (2) penelitian ini meneliti tipe kepemimpinan transformasional dengan menggunakan empat variabel bebas yaitu karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi. Sedangkan pada penelitian sebelumnya hanya menggunakan tiga variabel bebas yaitu karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi; (3) subyek penelitian ini adalah karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

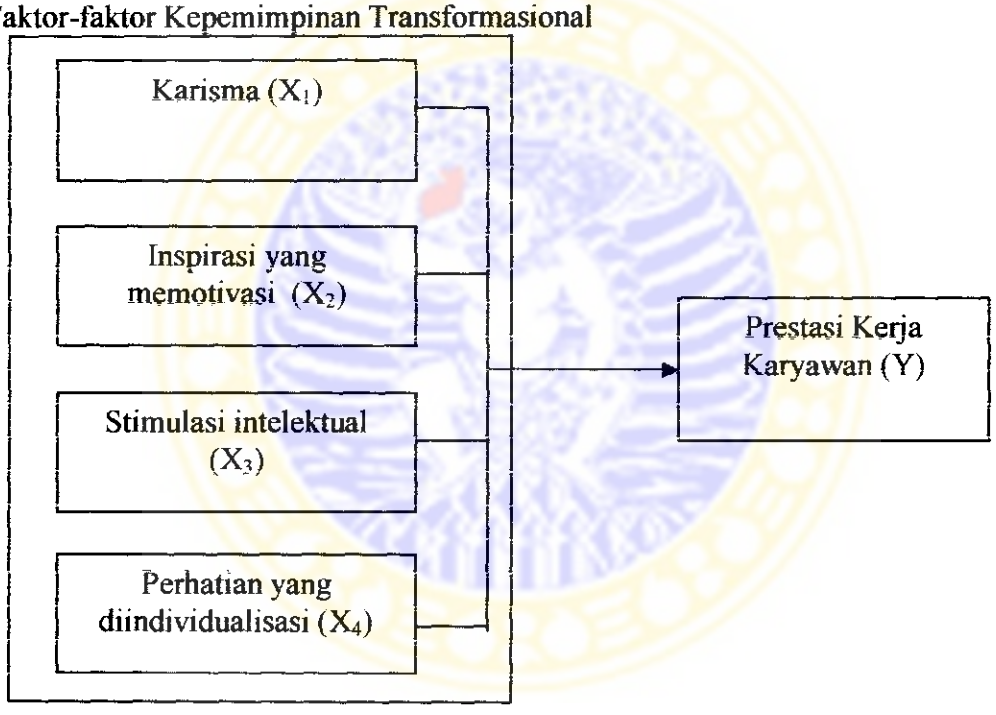
2.3 Rerangka Berpikir dan Hipotesis

2.3.1 Rerangka Berpikir

Sehubungan dengan penelitian ini, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat disajikan pada Gambar 2.1

GAMBAR 2.1

RERANGKA BERPIKIR



Dalam rerangka berpikir tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3), dan perhatian yang diindividualisasi (X_4) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan non edukatif Universitas 17 Agustus 1945 di Surabaya. Apabila hasil pengukuran variabel karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

intelektual (X_3), dan perhatian yang diindividualisasi (X_4) mempunyai nilai yang tinggi atau baik maka variabel prestasi kerja (Y) juga mempunyai nilai yang tinggi atau baik. Untuk membuktikan pengaruh tersebut maka diperlukan penelitian ini.

2.3.2 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma (*idealized influence*), inspirasi yang memotivasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intelectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif Universitas 17 Agustus 1945 di Surabaya.
2. Variabel perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif Universitas 17 Agustus 1945 di Surabaya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian dengan judul "Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya" merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang kesimpulannya menitikberatkan pada pengujian hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis tersebut digunakan variabel dengan data terukur dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Pendekatan ini dimulai dengan teori-teori dan hipotesis, langkah selanjutnya adalah membuat model analisis, mengidentifikasi variabel, membuat definisi operasional, mengumpulkan data (primer dan sekunder) populasi dan sampel dan melakukan analisis. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

3.2 Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari dua jenis variabel, yaitu:

1. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini terdiri dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang meliputi:

karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3), perhatian yang diindividualisasi (X_4).

2. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu variabel yang nilainya tergantung nilai variabel lain. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah prestasi kerja karyawan (Y).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

3.3.1 Karisma (X_1)

Karisma adalah pernyataan karyawan tentang kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi panutan yang positif dalam bersikap dan bertindak yang selalu mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Indikator untuk mengukur variabel karisma (X_1), meliputi:

a. Tingkat keteladanan pimpinan.
b. Tingkat kepercayaan bawahan terhadap pimpinan.
c. Tingkat kemampuan pimpinan untuk menghargai dan menghormati bawahan.
d. Tingkat rasa hormat dan bangga bawahan terhadap pimpinan.
e. Tingkat kemampuan pimpinan dalam membuat bawahan merasa senang apabila bekerja sama dengannya.
f. Tingkat seberapa besar pimpinan selalu mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

3.3.3 Stimulasi Intelektual (X_3)

Seorang pemimpin transformasional merupakan pernyataan karyawan mengenai kemampuan pimpinan yang secara intelektual mampu merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada dan masalah yang dihadapi organisasi dengan perspektif yang baru. Indikator stimulasi intelektual dapat diukur melalui:

a. Tingkat kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi.
b. Tingkat kemampuan pimpinan dalam membantu bawahannya untuk melihat sesuatu dengan cara-cara baru yang pada awalnya sulit dimengerti bawahan.
c. Tingkat kemampuan pimpinan dalam mengembangkan pemikiran dan kreativitas bawahannya.
d. Tingkat kemampuan pimpinan berusaha memberikan contoh-contoh solusi kreatif atau cara-cara baru dalam pemecahan masalah.
e. Tingkat kritikan pimpinan terhadap ide-ide bawahan.
f. Tingkat usaha pimpinan melakukan pemberdayaan bawahan.

3.3.4 Perhatian Yang Diindividualisasi (X_4)

Adalah pernyataan karyawan tentang perilaku pemimpin dalam memberikan perhatian dan mendukung serta membantu perkembangan bawahannya.

Indikator perhatian yang diindividualisasikan dapat diukur melalui:

a. Tingkat perhatian khusus pimpinan terhadap kebutuhan bawahan.
b. Tingkat kemampuan pimpinan dalam menjadi pelatih bagi bawahan.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

c. Tingkat penghargaan pimpinan terhadap bawahan jika mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
d. Tingkat penghargaan dan penerimaan pimpinan terhadap perbedaan setiap individu.
e. Tingkat pengawasan pimpinan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan.

3.3.5 Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan penilaian pimpinan atas hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Indikator prestasi kerja dapat diukur melalui:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*); merupakan hasil kerja yang dicerminkan melalui kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kualitas kerja (*quality of work*); merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang telah ditetapkan.
3. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*); meliputi luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. Kreativitas (*creativeness*); yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. Kerja sama (*cooperative*); yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain, khususnya dengan sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*; yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

7. Inisiatif (*initiative*); yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas personal (*personal qualities*); dalam hal ini menyangkut kepribadian, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel bebas dan variabel tergantung menggunakan skala Likert, dengan menggunakan angka 1 sampai 5. Skala Likert ini merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Rentang skala penilaian adalah sebagai berikut:

Skor/ nilai 1 = rendah sekali

Skor/ nilai 2 = rendah

Skor/ nilai 3 = cukup

Skor/ nilai 4 = tinggi

Skor/ nilai 5 = tinggi sekali

Dari skala penilaian kemudian diberi batasan interval skala penilaian sebagai berikut:

Nilai 1 – 1,8 = rendah sekali

Nilai >1,8 – 2,6 = rendah

Nilai >2,6 – 3,4 = cukup

Nilai >3,4 – 4,2 = tinggi

Nilai >4,2 – 5,0 = tinggi sekali

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

3.4 Prosedur Penentuan Sampel

Sugiyono (1992:73) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah seluruh karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 adalah 195 orang. Untuk menetapkan jumlah sampel digunakan rumus yang dikemukakan oleh Umar (1999) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = besarnya tingkat kesalahan/ taraf signifikansi

Menurut Arikunto (1998), pada umumnya untuk penelitian di bidang sosial digunakan taraf signifikansi 0,05 atau 0,01. Dengan jumlah populasi sebanyak 195 orang dan tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah sebesar 0,05 maka dapat ditentukan jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} = \frac{195}{195(0{,}05)^2 + 1} = 132 \text{ orang}$$

Dari hasil perhitungan akhirnya didapat sampel penelitian ini sebesar 132 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random*

sampling dengan mendasarkan pada jumlah karyawan pada unit-unit yang ada. *Stratified random sampling* adalah penarikan sampel yang dilakukan dengan mengambil sampel secara acak dari setiap strata populasi yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Adapun perhitungan pembagian sampel untuk masing-masing unit adalah sebagai berikut:

TABEL 3.1

SAMPEL PENELITIAN

No.	Unit	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Unit Fakultas	61	61/195 x 132 = 41
2	Unit BAAK	29	29/195 x 132= 20
3	Unit BAU	35	35/195 x 132= 24
4	UPT Komputer	19	19/195 x 132= 13
5	UPT Perpus	26	26/195 x 132 = 18
6	Unit LPKM	5	5/195 x 132 = 3
7	Unit Lemlit	4	4/195 x 132 = 2
8	UPT Laboratorium dan Unit Lainnya	16	16/195 x 132 = 11
	Jumlah	195	132

Sumber: Data intern organisasi

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer

   Merupakan data yang diperoleh langsung dari kuisioner yang diberikan kepada responden, yaitu data tentang faktor- faktor kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945. Dalam

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

penelitian ini yang termasuk data primer antara lain: data tentang pernyataan karyawan mengenai rasa bangga terhadap karyawan, data tentang pernyataan karyawan mengenai sikap dan tindakan teladan pimpinan bagi karyawannya, data tentang pernyataan karyawan mengenai kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, data tentang pernyataan karyawan mengenai kemampuan pimpinan dalam mengembangkan kreativitas karyawannya, data tentang pernyataan karyawan mengenai kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian khusus bagi karyawannya, dan lain-lain.

2. Data sekunder

   Merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, meliputi data-data perusahaan, studi kepustakaan, dan penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data sekunder antara lain adalah data tentang jumlah populasi, data tentang identitas dan jabatan karyawan, data tentang struktur oganisasi, dan lain-lain.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut:

1. Angket atau kuesioner

   Metode ini merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan pribadinya, atau hal-hal yang diketahui responden terhadap variabel-variabel penelitian.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2. Wawancara dan studi dokumen

   Merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara peneliti dengan pihak-pihak yang bisa membantu peneliti dalam pengumpulan data penelitian. Metode ini juga disertai dengan mempelajari sumber data tertulis sehingga dapat diperoleh data primer dan sekunder.

3.7. Teknik Analisis

3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Penggunaan metode pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara langsung akan melibatkan responden secara langsung. Oleh karena itu data primer yang diperoleh masih memerlukan pengujian, karena seringkali data tersebut tidak sesuai dengan yang diinginkan. Pengujian yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebar kepada responden benar-benar valid dan reliabel.

A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi alat ukurnya. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan tujuan penelitian. Dengan kata lain instrumen penelitian berupa kuesioner penelitian, yang terdiri dari serangkaian item-item pengukuran variabel harus dapat dipertanggungjawabkan keobyektifannya dapat dijadikan sebagai dasar yang kuat untuk

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

pengukuran variabel yang diamati. Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir menggunakan korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan tingkat signifikansi korelasi *product moment pearson* dengan *level of significant* 5% terhadap nilai korelasinya. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila hasil korelasi lebih besar dari 0,05 maka dinyatakan tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5.

B. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan andal apabila alat ukur tersebut mengarah pada sebuah gejala yang konstan, di mana tingkat reliabilitasnya menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya. Suatu alat pengukuran dikatakan reliabel apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda, sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama dan akan menghasilkan data yang sama pula. Teknik yang dipergunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah menggunakan skala alfa (*Alpha Cronbach*) yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa bagian. Kemudian dijelaskan oleh Arikunto (1998) bahwa suatu instrumen memiliki tingkat konsistensi yang cukup tinggi jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* di atas 0,6.

3.7.2 Teknik Analisis Kuantitatif

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis statistik kuantitatif yang meliputi:

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

1. Metode Analisis Data

A. Analisis regresi linier berganda

Dalam penelitian ini uji statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang meliputi: karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan adalah dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Adapun model persamaan dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = b_o + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Prestasi kerja karyawan

$b_{1...}b_4$ = Koefisien regresi masing-masing variabel

b_o = Konstanta

X_1 = Karisma

X_2 = Inspirasi yang memotivasi

X_3 = Stimulasi intelektual

X_4 = Perhatian yang diindividualisasi

ε = *Estimate of error* dari masing-masing variabel (variabel pengganggu)

B. Koefisien korelasi berganda

Digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara bersama-sama (simultan).

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

$$R = \pm \sqrt{R^2}$$

Dimana:

R^2 = Koefisien determinasi berganda

$$R^2 = \frac{JumlahKuadrat\,\mathrm{Re}\,gresi}{JumlahKuadratTotal}$$

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_1 X_2 Y + ... + b_k \sum X_k Y}{\sum Y}$$

R^2 nilainya antara nol dan 1: $0 \leq R^2 \leq 1$

C. Koefisien korelasi parsial

Digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individual (parsial).

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

Dimana:

r = Koefisien korelasi parsial

X_i =Variabel ke-n

Y_i =Variabel independen

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup pengujian terhadap pengaruh secara simultan maupun parsial dari variabel bebas penelitian terhadap variabel terikat. Adapun metode statistik yang digunakan adalah:

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

A. Uji Simultan F (F test)

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat yang ditetapkan dalam penelitian ini maka digunakan uji F (*F-test*). Adapun langkah-langkah dalam uji F adalah sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis statistik

   H_0 : $b_1 = b_2 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ (berarti karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3), dan perhatian yang diindividualisasi (X_4) secara bersama-sama atau simultan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y)).

   H_1 : $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ (berarti karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3), dan perhatian yang diindividualisasi (X_4) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y)).

2. Menentukan tingkat signifikansi (*level of significant*) sebesar 95% atau $\alpha = 5$.

3. Menentukan nilai statistik F_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

R^2 = Koefisien Determinasi Berganda

n = Jumlah Sampel

k = Jumlah Variabel Bebas

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

4. Membandingkan F hitung dengan F tabel dengan ketentuan bila F hitung ≤ F tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Apabila F hitung ≥F tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
5. Untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel bebas mempunyai kontribusi secara simultan terhadap variabel terikat maka dapat diketahui dari nilai R^2. Semakin tinggi nilai R^2 atau semakin mendekati 1, maka semakin baik model yang digunakan.

B. Uji t (t test)

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel terikat. Dari pengaruh variabel bebas secara parsial tersebut maka dapat diketahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat. Adapun langkah-langkah dalam uji t adalah sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis statistik

   $H_0 : b_i = 0$, berarti X_i secara parsial tidak berpengaruh terhadap Y

   $H_1 : b_i \neq 0$, berarti X_i secara parsial berpengaruh terhadap Y

2. Menentukan tingkat signifikansi (*level of significant*) 95% atau $\alpha = 5$ %, dan besarnya t-tabel dengan derajat kebebasan:

   df = n-k-1, dimana n adalah jumlah sampel yang digunakan

3. Menentukan besarnya t-hitung dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{obs} = \frac{\beta_i}{Sb}$$

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Keterangan:

β_i = Koefisien regresi dari variabel X_i

Sb = Standard error koefisien regresi

4. Membandingkan t-hitung dengan t-tabel dengan ketentuan bila t-hitung ≥ t-tabel maka Ho ditolak dan H_1 diterima, atau dengan membandingkan nilai probabilitas (p) dengan nilai α dimana jika p<0,05 maka hipotesis yang diajukan diterima dan sebaliknya. Untuk mengetahui pengaruh yang dominan dapat diketahui dengan membandingkan nilai probabilitas yang terkecil.
5. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dapat diketahui dari nilai r. Semakin tinggi nilai r atau mendekati 1, maka model yang digunakan semakin baik.

3. Uji Asumsi Klasik

Dalam model persamaan regresi linier berganda ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar dapat menghasilkan estimator linier yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Menurut Gujarati (1999), asumsi-asumsi yang digunakan dalam persamaan ini adalah:

a. Tidak Terjadi Multikolinearitas

Multikolinearitas menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standart error* menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti, dan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

tingkat signifikansi yang salah juga semakin besar. Asumsi dalam persamaan regresi adalah tidak ada pengaruh atau hubungan antar variabel bebas. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dengan mengetahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), apabila nilai VIF dan *tolerance* di sekitar nilai 1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas. Nilai VIF dapat diketahui dengan menggunakan rumus:

$$VIF_i = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Dimana:

VIF = *Variance Inflation Factor*

I = 1,2,3,....

R^2 = koefisien determinasi variabel bebas ke-I yang diregresi dengan variabel bebas lainnya.

b. Tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas)

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah homoskedastis, yang berarti semua gangguan yang muncul mempunyai varians yang sama atau konstan. Hal ini juga berarti tidak terjadi hubungan antar variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Bila asumsi ini tidak dipenuhi maka akan terjadi gejala heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji korelasi *rank spearman*. Korelasi *rank spearman* dapat dihitung dengan rumus:

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

$$r_s = 1\text{-}6 \left[\frac{\Sigma d_i^2}{n(n^2-1)} \right]$$

di mana:

d_i = perbedaan dalam *rank* yang ditepatkan untuk dua karakteristik yang berbeda dari individual atau fenomena ke-I

n = banyaknya individual atau fenomena di *rank*

Tingkat signifikansi r_s dapat diketahui dengan pengujian t sebagai berikut:

$$t = \frac{r^2\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Dengan derajat kebebasan = n-2, dan dengan ketentuan jika nilai t hitung melebihi nilai t kritis maka hipotesis adanya heteroskedastisitas dapat diterima, dan sebaliknya jika nilai t hitung lebih kecil daripada nilai t kritis berarti tidak ada gejala heteroskedastisitas.

b. Tidak terjadi autokorelasi

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai korelasi antara serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Asumsi dari model regresi linier adalah bahwa kesalahan atau gangguan yang masuk ke dalam fungsi regresi populasi adalah random atau tidak berkorelasi (tidak terjadi autokorelasi). Cara untuk mendeteksi gejala autokorelasi adalah dengan tes Durbin Watson, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghitung koefisien regresi dengan menggunakan metode OLS, kemudian menentukan nilai residual.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2. Menghitung nilai Durbin Watson dengan rumus:

$$d = \frac{\Sigma(e_t - e_{t-1})^2}{\Sigma e_t^2}$$

Dengan keterangan:

d = nilai Durbin Watson

e_t = nilai residual periode t

e_{t-1} = nilai residual periode t-1

3. Menentukan nilai d_L dan d_U berdasarkan jumlah observasi (n) dan jumlah variabel

4. Menentukan hipotesis, jika hipotesis H_0 adalah bahwa tidak ada serial korelasi positif, maka jika:

$d < d_L = H_0$ ditolak

$d > d_U = H_0$ tidak ditolak

$d_L \leq d \leq d_U$ = pengujian tidak meyakinkan

Jika hipotesis nol H_0 adalah bahwa tidak ada serial korelasi positif, maka jika:

$d > 4 - d_L = H_0$ ditolak

$d < 4 - d_U = H_0$ tidak ditolak

$4 - d_U \leq d \leq 4 - d_L$ = pengujian tidak meyakinkan

Jika H_0 adalah dua-ujung, yaitu bahwa tidak ada serial autokorelasi baik positif ataupun negatif , maka jika:

$d < d_L = H_0$ ditolak

$d > 4 - d_L = H_0$ ditolak

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

$d_U < d < 4 - d_U$ = H_0 diterima

$d_L \leq d \leq d_U$ atau $4 - d_U \leq d \leq 4 - d_L$ = pengujian tidak meyakinkan

5. Membandingkan d hitung dengan d tabel

   Bila $d_U < d < 4 - d_U$, maka H_0 diterima, berarti tidak ada autokorelasi

   Bila $d < d_L$ atau $d > 4 - d_U$, maka H_0 ditolak, berarti ada autokorelasi

   Bila $d_L < d < d_U$ atau $4 - d_U < d < 4 - d_L$, maka pengujian tidak meyakinkan, berarti tidak ada kesimpulan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

4.1.1 Sejarah Lahirnya Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan Perkembangannya

Badan penyelenggara pendidikan adalah Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya yang disingkat YPTA. YPTA didirikan pada tanggal 17 Agustus 1954 yang pada awalnya membina Sekolah Menengah Atas (SMA) dan SGA. Yayasan didirikan oleh beberapa orang yang berpandangan nasionalis yang menyadari kondisi masyarakat dan bangsa Indonesia yang baru terlepas dari penjajahan. Para pendiri yayasan menyadari bahwa pada masa penjajahan Belanda maupun Jepang, masyarakat yang dapat menikmati pendidikan sangat terbatas. Oleh karena itu pendirian yayasan yang bergerak dibidang pendidikan mempunyai misi: "ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa dalam rangka mengentas masyarakat dari kebodohan dan kemiskinan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur". Pada tanggal 10 November 1958, YPTA membuka Administrasi Negara dan Niaga (AANN) dengan jumlah mahasiswa pada tahun pertama sebanyak 80 orang.

Pemilihan jurusan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat pada saat itu dan penetapan kurikulumnya sesuai dengan arahan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) di Jakarta.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Pada tahun 1962 AANN Surabaya digabung dengan Universitas 17 Agustus 1945 (UNITA) Jakarta dengan kedudukan sebagai cabang dengan nama "Akademi Administrasi Negara dan Niaga Universitas 17 Agustus 1945 Cabang Surabaya" disingkat AKADIANN.

Pada tahun 1964 AKADIANN berkembang menjadi Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan (FKK). Selama periode 1963 sampai dengan 1966 berdiri Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik Sipil, Fakultas Sosial Politik jurusan Publistik dan Fakultas Kedokteran Hewan. Semua Fakultas tersebut berstatus terdaftar dan merupakan cabang dari Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta.

Dengan dibentuknya Yayasan Perguruan 17 Agustus 1945 Surabaya dengan Akte Notaris R. Yuliman Reksohadi No. 14 tanggal 30 Mei 1966 dan dengan mendasarkan pada UU No.22 Tahun 1961 tentang Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 1961 No.302) Untag Surabaya memisahkan diri dan tidak lagi merupakan cabang dari Untag Jakarta.

Pada tanggal 5 Oktober 1977 diterbitkan Surat Keputusan Rektor No. 789/UNTAG/1977 yang menetapkan berlakunya Statuta Untag Surabaya dan menyatakan tidak berlaku lagi Statuta Umum Universitas 17 Agustus 1945 Induk Jakarta yang ditetapkan di Semarang pada tanggal 6 Juli 1969.

Dalam perjalanannya, fakultas-fakultas tersebut ada yang mengalami perubahan, penutupan, perkembangan dan penambahan sampai keberadaannya yang sekarang. Dengan berlakunya UU No. 2 Tahun 1989 (Lembaran Negara tahun 1989 No.6) tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka UU No. 2 tahun 1961 dinyatakan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

tidak berlaku lagi. Statuta Untag Surabaya yang telah disahkan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI dengan Surat Keputusan (SK) No.0722/u/1977, tanggal 31 Desember 1977 pun harus disesuaikan kembali. Statuta Untag Surabaya sekarang adalah statuta yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan yang ada terutama UU No.2 tahun 1989 dan PP No.60 tahun 1999.

Dalam perkembangannya sampai dengan tahun 2006, Untag merupakan salah satu perguruan tinggi swasta dengan program studi yang lengkap, yaitu terdapat 17 program studi S-1, 5 program studi S-2, dan 1 program profesi. Program-program studi S-1 antara lain: Ilmu Administrasi Negara, Ilmu Administrasi Niaga, Komunikasi, Ekonomi Pembangunan, Akuntansi, Hukum, Manajemen, Teknik Industri, Teknik Mesin, Teknik Arsitektur, Teknik Elektro, Teknik Informasi dan Komputer, Teknik Sipil, Psikologi, Bahasa dan Sastra Inggris, Bahasa dan Sastra Jepang, Teknik Pengolahan Hasil Pangan. Program studi S-2 antara lain: Magister Ilmu Administrsi, Magister Manajemen, Magister Ilmu Hukum, Magister Psikologi, Magister Teknik Sipil.Sedangkan program profesi yang dimiliki Untag adalah Program Profesi Psikologi.

Peranan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya telah dirumuskan secara jelas dalam statutanya yaitu: "ikut serta berperan secara aktif dalam mengisi kemerdekaan", dari pernyataan tersebut peran Untag Surabaya secara tegas dapat dirumuskan dalam tiga hal sebagai berikut:

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

1) Bahwa Untag Surabaya menyadari akan perannya dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat serta berfungsi sebagai agen pembaharuan dalam masyarakat ilmiah.
2) Untag Surabaya juga menyadari perannya sebagai agen pembangunan dalam menunjang pembangunan wilayah Indonesia bagian Timur.
3) Untag Surabaya juga bermaksud untuk berperan aktif dalam Pembangunan Nasional, serta kegiatan pembangunan mental dan spiritual.

Untuk menunjang pelaksanaan perannya, Untag melakukan perbaikan dalam segala aspek agar keberadaannya dapat tetap eksis, adapun perbaikan-perbaikan tersebut antara lain:

a) Pengembangan kelembagaan

Menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dalam rangka meningkatkan kualitas. Nilai-nilai budaya organisasi perlu dikembangkan sebagai prasyarat untuk memperkuat semangat kerja antar sumber daya manusia yang terlibat dalam pengembangan manajemen Untag Surabaya.

b) Pengembangan akademik

Melakukan penyempurnaan kurikulum setiap program studi, penambahan koleksi kepustakaan dan laboratorium, dan peningkatan kerja sama di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat dengan pihak lain dengan sasaran pembiayaan dari badan-badan sponsor.

c) Pengembangan fisik

Dengan luas lahan sekitar 4,5 Ha (45.000 M^2), prasarana gedung yang dimiliki Untag saat ini telah cukup menampung 15.000 mahasiswa sehingga untuk pengembangan fisik dilakukan dengan meningkatkan kenyamanan masing-masing ruang kuliah, laboratorium dan ruang kantor, melengkapi laboratorium masing-masing program studi.

d) Pengembangan di bidang anggaran dan kerja sama

Untuk mengantisipasi perubahan yang tidak terduga pada masa yang akan datang, maka lembaga harus berupaya melakukan kerja sama dengan pihak luar sehingga dapat memberi nilai tambah kepada lembaga.

4.1.2 Lokasi Organisasi

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 1954 berlokasi di Jalan Semolowaru 45 Surabaya.

4.1.3 Organisasi

Dalam perjalanannya Untag Surabaya telah memiliki statuta yang selalu disempurnakan dan disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi. Pada dasarnya Yayasan berpegang teguh pada Peraturan Pemerintah (PP) yang ada, mulai dari ketentuan infra struktur sampai pada supra struktur serta sarana pendukungnya sebagaimana diatur dalam PP No.60 tahun 1999 dan Keputusan Mendikbud No.0192/0/1985 tentang bentuk organisasi perguruan tinggi swasta. Anggaran Rumah Tangga (ART) telah disusun, dan beberapa aspek legalitas lainnya seperti:

a. Statuta dan RIP

b. Peraturan Kepegawaian

c. Struktur Organisasi

d. Peraturan Akademik

e. Peraturan Kemahasiswaan, dan sebagainya.

Aspek legalitas diharapkan dapat memperlancar mekanisme kerja organisasi dan manajemen yang ada di universitas. Susunan organisasi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dibagi menjadi:

1. Unsur Pimpinan (Rektor dan Pembantu Rektor)
2. Senat Universitas
3. Unsur Pelaksana Akademik, yang terdiri dari:
    a. Fakultas
    b. Lembaga Penelitian
    c. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat
4. Unsur Pelaksana Administrasi, yang terdiri dari:
    a. Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK)
    b. Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK); termasuk didalamnya Biro Administrasi Umum, Keuangan dan Sistem Informasi.
5. Unsur Penunjang, yang terdiri dari:
    a. Unit Pelaksana Teknis Pusat Komputer
    b. Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan
    c. Unit Pelaksana Teknis Laboratorium

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Unit pelaksana administrasi dan penunjang tersebut dibawah koordinasi tiga Pembantu Rektor dan dipimpin oleh seorang Rektor bersama-sama membentuk Rektorat. Rektorat bertanggung jawab kepada Dewan Pengurus Yayasan Perguruan Tinggi Universitas 17 Agustus 1945 (YPTA). Unsur pelaksana akademik juga bertanggung jawab terhadap Rektor.

Deskripsi jabatan dari susunan organisasi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya adalah sebagai berikut:

1). a. Rektor

a.1. Mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, membina tenaga pendidikan, mahasiswa, tenaga administrasi serta hubungan dengan lingkungan.

a.2 Memelihara dan mengembangkan kehidupan kampus yang harmonis dan menciptakan kondisi yang mendorong gairah belajar dalam semangat pendidikan di Universitas 17 Agustus 1945.

b. Pembantu Rektor

Mempunyai tugas untuk membantu rektor dalam menjalankan tugasnya di bidang akademik, keuangan, dan administrasi umum. Pembantu Rektor bertanggung jawab langsung kepada Rektor.

2). Senat Universitas

Senat Universitas mempunyai tugas sebagai berikut:

a. Merumuskan kebijakan akademik dan pengembangan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

b. Merumuskan kebijaksanaan penilaian prestasi akademik dan kecakapan serta kepribadian civitas akademika.

c. Merumuskan norma dan tolak ukur penyelenggaraan pendidikan.

d. Memberikan persetujuan atas rencana anggaran pendapatan dan belanja Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

e. Menilai pertanggungjawaban pimpinan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya atas pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

f. Merumuskan peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan pada Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

g. Memberikan pertimbangan kepada yayasan berkenaan dengan calon-calon yang diusulkan untuk diangkat menjadi Rektor dan dosen yang dicalonkan memangku jabatan akademik diatas Lektor.

h. Menegakkan norma-norma yang berlaku bagi civitas akademika.

i. Mengukuhkan pemberian gelar kehormatan di lingkungan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

3). Unsur pelaksana administrasi, terdiri dari:

a. Biro Adminitrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran serta di bidang administrasi kemahasiswaan.

b. Biro Aministrasi Umum, Keuangan, dan Sistem Informasi (BAU) mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi umum di bidang organisasi dan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

ketatalaksanaan seluruh unsur di lingkungan universitas, melaksanakan pengelolaan keuangan (anggaran), mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi perencanaan dan sistem informasi.

4. Unsur penunjang, terdiri dari :

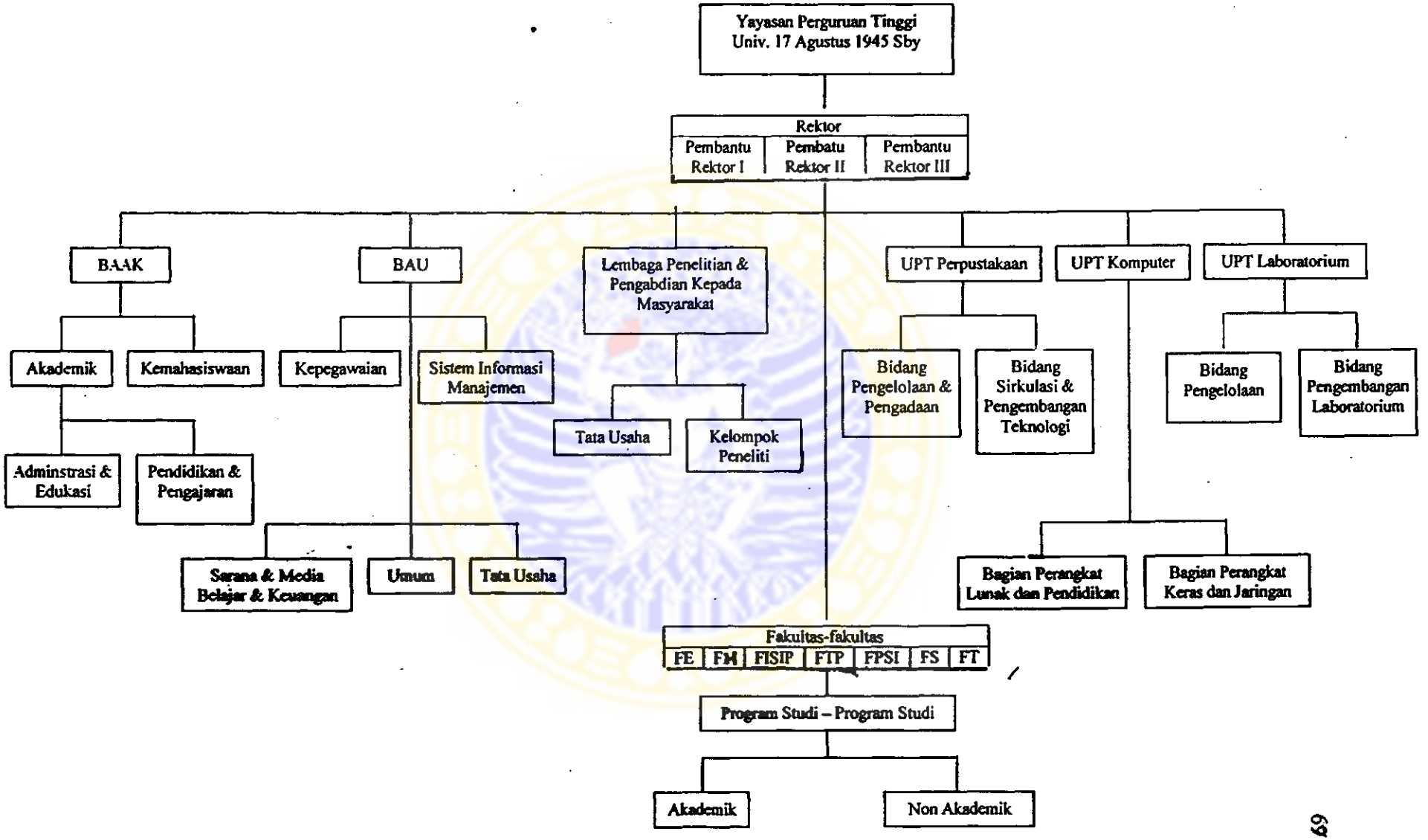
   a. Unit Pelaksana Teknis Pusat Komputer (UPTK)

      Mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan unit komputer

   b. Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan (UPTP) mempunyai tugas memberikan pelayanan dan melaksanakan pengelolaan perpustakaan.

   c. Unit Pelaksana Teknis Laboratorium (UPTL) mempunyai tugas memberikan pelayanan dan melaksanakan pengelolaan laboratorium.

GAMBAR 4.1
STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : Data intern organisasi

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

4.2 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Karakteristik responden tersebut akan dituniukkan dalam tabel berikut:

4.2.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Klasifikasi berdasarkan jenis kelamin dari 132 responden, terdapat 74 (56%) responden pria dan 58 (44%) responden wanita. Dengan demikian responden vang dominan dalam penelitian adalah pria. Karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya didominasi oleh responden pria karena didasarkan pada jenis pekerjaan yang besifat teknis sehingga membutuhkan ketrampilan dan fisik yang kuat. Meskipun demikian jumlah responden wanita juga tidak berbeda jauh dengan jumlah responden pria karena pekerjaan sebagai karyawan non edukatif juga memerlukan kesabaran dan kecermatan.

TABEL 4.1

KLASIFIKASI BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	Frekuensi
Pria	74	56%
Wanita	58	44%
Jumlah	132	100%

Sumber: Kuesioner diolah

4.2.2 Karakteristik Berdasarkan Usia

Berdasarkan klasifikasi usia dari 132 responden terdapat 9 (7%) responden berusia 21-25 tahun, 19 (7%) responden berusia 26-30 tahun, 34 (26%) responden

berusia 31-35 tahun, 39 (29%) berusia 36-40 tahun, dan 31 (24%) reponden berusia >40 tahun. Dengan demikian responden terbanyak berusia 36-40 tahun, hal ini disebabkan karena karyawan yang berusia 36-40 masih merupakan tenaga kerja yang potensial selain itu juga mengingat beberapa tahun terakhir ini Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya jarang melakukan rekruitmen karyawan yang baru.

TABEL 4.2

KLASIFIKASI BERDASARKAN USIA

Umur	Pria	Wanita	Frekuensi	Persentase
20	0	0	0	0%
21-25	5	4	9	7%
26-30	11	8	19	14%
31-35	19	15	34	26%
36-40	20	19	39	29%
>40	19	12	31	24%
Jumlah	74	58	132	100%

Sumber: Kuesioner diolah

4.2.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan klasifikasi pendidikan dari 132 responden terdapat 21 (16%) responden yang mempunyai pendidikan terakhir SMA/Sederajat, 41 (31%) responden mempunyai pendidikan terakhir Diploma, 62 (47%) responden mempunyai pendidikan terakhir Sarjana (S-1), 8 (6%) responden mempunyai pendidikan terakhir S-2. Dengan demikian pendidikan terakhir dari responden yang terbanyak adalah Sarjana, hal ini disebabkan karena semakin majunya tingkat pendidikan dan meningkatnya kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi seorang karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

TABEL 4.3

KLASIFIKASI BERDASARKAN PENDIDIKAN

Pendidikan	Pria	Wanita	Frekuensi	Persentase
SMP	0	0	0	0%
SMA	11	10	21	16%
DIPLOMA	23	18	41	31%
S-1	35	27	62	47%
S-2	5	3	8	6%
Jumlah	74	58	132	100%

Sumber: Kuesioner diolah

4.2.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan klasifikasi lama bekerja responden di Universitas 17 Agustus 1945 terdapat 7 (5%) responden yang bekerja kurang dari 1 tahun, 26 (20%) responden yang telah bekerja selama 1-5 tahun, 52 (39%) responden yang telah bekerja selama 5-10 tahun, 47 (36%) responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Dengan demikian responden terbanyak adalah responden yang telah bekerja selama 5-10 tahun, hal ini disebabkan karena beberapa tahun terakhir Universitas 17 Agustus 1945 jarang melakukan perekrutan karyawan non edukatif yang baru.

TABEL 4.4

KLASIFIKASI BERDASARKAN LAMA BEKERJA RESPONDEN

Lama Bekerja	Pria	Wanita	Frekuensi	Persentase
<1 tahun	4	3	7	5%
1-5 tahun	15	11	26	20%
5-10 tahun	28	24	52	39%
>10 tahun	27	20	47	36%
Jumlah	74	58	132	100%

Sumber: Kuesioner diolah

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

4.3 Analisis Data

4.3.1 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk mengintepretasikan hasil penilaian responden penelitian terhadap variabel-variabel penelitian. Adapun hasil deskripsi variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

4.3.1.1 Deskripsi Variabel Karisma (X_1)

Berdasarkan hasil dari tanggapan karyawan non edukatif terhadap indikator variabel karisma tercermin bahwa penilaian terhadap variabel karisma yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 menunjukkan tidak ada karyawan yang menyatakan pimpinan mereka sangat kurang berkarisma, terdapat 5% responden menyatakan kurang, terdapat 35% responden menyatakan cukup, terdapat 58% responden menyatakan baik, dan terdapat 2% responden menyatakan sangat baik. Rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,3909 termasuk dalam kategori penilaian cukup, yang berarti responden sudah cukup merasakan adanya pengaruh karisma dari pimpinan. Dari hasil keseluruhan terdapat enam (5%) responden yang memiliki tanggapan negatif (kurang) terhadap variabel karisma, hal ini disebabkan karena responden tersebut belum merasakan adanya pengaruh karisma dari pimpinannya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

TABEL 4.5

DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL KARISMA (X_1)

Interval	Kategori	Penilaian	Frekuensi	Persentase
1,0 – 1,8	Sangat Kurang	1	0	0%
>1,8 – 2,6	Kurang	2	6	5%
>2,6 – 3,4	Cukup	3	46	35%
>3,4 – 4,2	Baik	4	77	58%
>4,2 – 5,0	Sangat Baik	5	3	2%
Total			132	100%
Rata-rata			3,3909	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 11.5

4.3.1.2 Deskripsi Variabel Inspirasi Yang Memotivasi (X_2)

Tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel inspirasi yang memotivasi tercermin dari penilaian responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.6. Berdasarkan hasil penilaian pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 40% responden menyatakan pimpinan sangat kurang dalam memberi inspirasi yang memotivasi, terdapat 74% responden yang menyatakan kurang, dan hanya terdapat 14% responden yang menyatakan cukup, dan juga dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan pimpinan mampu (baik) atau sangat mampu (sangat baik) dalam memberikan inspirasi yang memotivasi. Rata-rata secara keseluruhan sebesar 2,0605 termasuk dalam kategori penilaian rendah, hal ini disebabkan adanya inspirasi yang memotivasi dari pimpinan belum diakui oleh karyawan non edukatif, hal lain yang menyebabkan rendahnya penilaian terhadap variabel inspirasi yang memotivasi adalah kurangnya tantangan kerja yang diberikan pimpinan, kurangnya

sikap antusias dan optimis dari pimpinan, dan kurangnya kemampuan pimpinan dalam mengkomunikasikan harapan serta visi dan misi kepada karyawan.

TABEL 4.6

DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL INSPIRASI YANG MEMOTIVASI (X_2)

Interval	Kategori	Penilaian	Frekuensi	Persentase
1,0 – 1,8	Sangat Kurang	1	40	30%
>1,8 – 2,6	Kurang	2	74	56%
>2,6 – 3,4	Cukup	3	18	14%
>3,4 – 4,2	Baik	4	0	0%
>4,2 – 5,0	Sangat Baik	5	0	0%
Total			132	100%
Rata-rata			2,0605	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 11.5

4.3.1.3 Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual (X_3)

Tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel stimulasi intelektual tercermin dalam penilaian responden yang dapat dilihat dalam Tabel 4.7. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan pimpinan sangat kurang dalam memberi stimulasi intelektual, terdapat 11% responden yang menyatakan kurang, terdapat 20% responden yang menyatakan cukup, terdapat 69% responden menyatakan mampu (baik), dan tidak ada responden yang menyatakan sangat mampu (sangat baik). Rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,4582 termasuk dalam kategori penilaian tinggi, hal ini berarti adanya stimulasi intelektual yang diberikan pimpinan diakui dan dirasakan oleh responden. Untuk responden yang memiliki tanggapan negatif (kurang) disebabkan mungkin disebabkan karena kemampuan pimpinan secara intelektual mampu merangsang

bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi dan masalah yang ada dengan perspektif yang baru belum bisa diterima oleh responden, sehingga diperlukan usaha yang lebih besar dari pimpinan.

TABEL 4.7

DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL STIMULASI INTELEKTUAL (X_3)

Interval	Kategori	Penilaian	Frekuensi	Persentase
1,0 – 1,8	Sangat Kurang	1	0	0%
>1,8 – 2,6	Kurang	2	14	11%
>2,6 – 3,4	Cukup	3	26	20%
>3,4 – 4,2	Baik	4	92	69%
>4,2 – 5,0	Sangat Baik	5	0	0%
Total			132	100%
Rata-rata			3,4582	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 11.5

4.3.1.4 Deskripsi Variabel Perhatian Yang Diindividualisasikan (X_4)

Tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel perhatian yang diindividualisasikan dapat dilihat dalam Tabel 4.8. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menyatakan pimpinan sangat kurang dalam memberi perhatian yang diindividualisasi, terdapat 8% responden menyatakan kurang, terdapat 25% responden menyatakan cukup, terdapat 31% responden menyatakan mampu (baik), terdapat 36% responden menyatakan sangat mampu (sangat baik). Rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,8106 termasuk dalam kategori penilaian baik, hal ini disebabkan perhatian yang diindividualisasi yang diberikan pimpinan diakui dan dirasakan oleh responden. Pimpinan mampu memahami kebutuhan pimpinan, mampu menjadi pelatih, memberikan kepercayaan, dan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

menghargai karyawan. Adapun bagi responden yang memberi tanggapan negatif (kurang) disebabkan karena responden tersebut merasa pimpinan belum bisa memahami dan mengerti kebutuhan bawahan tersebut, serta belum bisa menerima perbedaan individu tersbut. Hal lain yang menyebabkan tanggapan negatif adalah kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya.

TABEL 4.8

DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN UNTUK VARIABEL PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASIKAN (X_4)

Interval	Kategori	Penilaian	Frekuensi	Persentase
1,0 – 1,8	Sangat Kurang	1	0	0%
>1,8 – 2,6	Kurang	2	10	8%
>2,6 – 3,4	Cukup	3	33	25%
>3,4 – 4,2	Baik	4	41	31%
>4,2 – 5,0	Sangat Baik	5	48	36%
Total			132	100%
Rata-rata			3,8106	

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 11.5

4.3.1.5 Deskripsi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Tanggapan pimpinan terhadap indikator-indikator variabel prestasi kerja karyawan dapat dilihat dalam Tabel 4.9. Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa berdasarkan penilaian pimpinan tidak ada responden yang kurang memiliki prestasi kerja, terdapat 17% responden dinyatakan mempunyai prestasi kerja yang sedang, terdapat 33% responden dinyatakan mempunyai prestasi kerja yang baik, dan terdapat 50% responden dinyatakan mempunyai prestasi kerja yang sangat baik. Rata-rata secara keseluruhan sebesar 4,0777 termasuk dalam kategori penilaian baik. Dalam penilitian ini prestasi kerja karyawan yang tinggi kemungkinan disebabkan adanya

pengaruh dari kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan yang menyebabkan tumbuhnya motivasi, komitmen, kreativitas, dan kerja sama serta harapan yang tinggi dalam diri karyawan. Meskipun demikian kepemimpinan transformasional bukan satu-satunya faktor yang menyebabkan tingginya prestasi kerja karyawan, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

TABEL 4.9

DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN PIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN (Y)

Interval	Kategori	Penilaian	Frekuensi	Persentase
1,0 – 1,8	Sangat Kurang	1	0	0%
>1,8 – 2,6	Kurang	2	0	0%
>2,6 – 3,4	Cukup	3	22	17%
>3,4 – 4,2	Baik	4	44	33%
>4,2 – 5,0	Sangat Baik	5	66	50%
Total			132	100%
Rata-rata			4,0777	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 11.5

4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi alat ukurnya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

tingkat signifikansi koefisien korelasi *product moment* dengan *level of significant* 5%. Semua item yang memiliki tingkat signifikansi korelasi *product moment* maksimal 0,05 maka dianggap valid.

4.3.2.1 Uji Validitas untuk Variabel Karisma (X_1)

TABEL 4.10

KOEFISIEN KORELASI VARIABEL KARISMA (X_1)

Item/pertanyaan	Korelasi *Product Moment*	Sig.	Keterangan
X1_1	0,601	0,000	Valid
X1_2	0,737	0,000	Valid
X1_3	0,715	0,000	Valid
X1_4	0,472	0,000	Valid
X1_5	0,556	0,000	Valid
X1_6	0,640	0,000	Valid
X1_7	0,420	0,000	Valid
X1_8	0,643	0,000	Valid
X1_9	0,601	0,000	Valid
X1_10	0,472	0,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

4.3.2.2 Uji Validitas untuk Variabel Inspirasi Yang Memotivasi (X_2)

TABEL 4.11

KOEFISIEN KORELASI VARIABEL INSPIRASI YANG MEMOTIVASI (X_2)

Item/Pertanyaan	Korelasi *Product Moment*	Sig.	Keterangan
X2_1	0,508	0,000	Valid
X2_2	0,888	0,000	Valid
X2_3	0,620	0,000	Valid
X2_4	0,619	0,000	Valid
X2_5	0,748	0,000	Valid
X2_6	0,733	0,000	Valid
X2_7	0,608	0,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

4.3.2.3 Uji Validitas untuk Variabel Stimulasi Intelektual (X_3)

TABEL 4.12

KOEFISIEN KORELASI VARIABEL STIMULASI INTELEKTUAL (X_3)

Item/Pertanyaan	Korelasi *Product Moment*	Sig.	Keterangan
X3_1	0,817	0,000	Valid
X3_2	0,664	0,000	Valid
X3_3	0,719	0,000	Valid
X3_4	0,727	0,000	Valid
X3_5	0,709	0,000	Valid
X3_6	0,729	0,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

4.3.2.4 Uji Validitas untuk Perhatian Yang Diindividualisasikan (X_4)

TABEL 4.13

KOEFISIEN KORELASI VARIABEL PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASI (X_4)

Item/Pertanyaan	Korelasi *Product Moment*	Sig.	Keterangan
X4_1	0,822	0,000	Valid
X4_2	0,843	0,000	Valid
X4_3	0,915	0,000	Valid
X4_4	0,876	0,000	Valid
X4_5	0,851	0,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

4.3.2.5 Uji Validitas untuk Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

TABEL 4.14

KOEFISIEN KORELASI VARIABEL PRESTASI KERJA KARYAWAN (Y)

Item/Pertanyaan	Korelasi *Product Moment*	Sig.	Keterangan
Y_1	0,346	0,000	Valid
Y_2	0,319	0,000	Valid
Y_3	0,209	0,016	Valid
Y_4	0,272	0,002	Valid
Y_5	0,357	0,000	Valid
Y_6	0,343	0,000	Valid
Y_7	0,360	0,000	Valid
Y_8	0,619	0,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya. Suatu alat pengukuran dianggap reliabel apabila hasil pengukuran mengarah pada sebuah gejala yang konstan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari nilai kritis.

Dari hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel yaitu: karisma (X_1) dengan nilai *Alpha* = 0,7789, inspirasi yang memotivasi (X_2) = 0,8083, stimulasi intelektual (X_3) = 0,8019, perhatian yang diindividualisasikan (X_4) = 0,9132, prestasi kerja karyawan (Y) = 0,8464. Nilai-nilai *Alpha* tersebut di atas atau lebih besar dari r_{kritis} = 0,3000. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen atau alat ukur penelitian

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

adalah reliabel dan dianggap sangat baik untuk dipergunakan sebagai input dari analisis data.

4.3.4 Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum uji suatu model regresi digunakan maka perlu dilakukan beberapa uji asumsi klasik, karena suatu model dapat digunakan atau dianggap baik jika didalamnya tidak terdapat gejala multikolinearitas, heteroskedastisitas, serta sebaran bersifat normal (Gujarati, 1999:65). Hasil uji asumsi klasik dapat ditunjukkan sebagai berikut:

4.3.4.1 Pengujian Multikolinieritas

Untuk mengetahui adanya multikolinieritas dengan cara melihat/ mengamati besarnya VIF, suatu model regresi dikatakan bebas multikolinieritas apabila nilai VIF berkisar pada nilai 1. Adapun hasil perhitungan dengan bantuan program SPSS 11.5 adalah sebagai berikut:

TABEL 4.15

NILAI VIF PERSAMAAN REGRESI

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Karisma (X_1)	0,737	1,357	Non kolinier
Inspirasi yang Memotivasi (X_2)	0,822	1,217	Non kolinier
Stimulasi Intelektual (X_3)	0,887	1,128	Non kolinier
Perhatian yang Diindividualisasikan (X_4)	0,647	1,545	Non kolinier

Sumber : Pengolahan data SPSS 11.5 *for Windows*

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat gejala multikolinieritas yang dibuktikan dengan nilai VIF berkisar pada nilai 1.

4.3.4.2 Pengujian Heteroskedastisitas

Salah satu metode yang dipakai untuk mengetahui adanya Heteroskedastisitas adalah dengan bantuan SPSS 11.5 melalui pendekatan korelasi *Rank Spearman.*

TABEL 4.16

HETEROSKEDASTISITAS PADA REGRESI LINIER BERGANDA

Variabel Bebas	Korelasi Rank Spearman	Sig	Keterangan
Karisma (X_1)	0,021	0,808	Non Heteroskedaktisitas
Inspirasi yang Memotivasi (X_2)	-0,013	0,884	Non Heteroskedaktisitas
Stimulasi Intelektual (X_3)	-0,061	0,488	Non Heteroskedaktisitas
Perhatian yang Diindividualisasikan (X_4)	-0,023	0,789	Non Heteroskedaktisitas

Sumber : Pengolahan data SPSS 11.5 *for Windows*

Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa seluruh variabel bebas yang digunakan sebagai prediktor dari Y memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kesalahan prediktor (*error*) yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari korelasi *Rank Spearman* yang lebih besar dari 0,05 atau 5%.

4.3.4.3. Pengujian Autokorelasi

Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan metode Uji Durbin-Watson. Namun karena data yang digunakan bukan merupakan data *time series*, maka uji kelayakan regresi dengan menggunakan asumsi autokorelasi tidak relevan.

4.3.5 Analisis dan Pengujian Hipotesis

4.3.5.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil perhitungan dengan bantuan program *SPSS 11.5 for Windows* diperoleh hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

TABEL 4.17

HASIL REGRESI BERGANDA

Variabel	Koefisien regresi	$r_{parsial}$
Karisma (X_1)	0,387	0,410
Inspirasi yang Memotivasi (X_2)	0,244	0,192
Stimulasi Intelektual (X_3)	0,377	0,312
Perhatian yang Diindividualisasikan (X_4)	0,198	0,191
Konstanta/constant = 4,404 Koefisien Determinasi (R^2) = 0,417 Koefisien Korelasi (R) = 0,660		

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat dirumuskan suatu model persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = 4{,}404 + 0{,}387X_1 + 0{,}244X_2 + 0{,}377X_3 + 0{,}198X_4$$

Dengan demikian kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat menurut persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 4,404, menunjukkan jika dalam variabel bebas konstan atau sama dengan nol, maka besarnya prestasi kerja karyawan adalah 4,404. Nilai tersebut berarti bahwa jika di lingkungan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

tidak melakukan upaya-upaya untuk perbaikan pada variabel kepemimpinan transformasional maka tingkat prestasi karyawan sebesar 4,404.

2. Nilai koefisien regresi untuk variabel karisma (X_1) sebesar 0,387 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan (inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4)) maka kenaikan satu satuan karisma (X_1) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan sebesar 0,387. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_1) untuk variabel karisma (X_1) sebesar 0,410, menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh karisma pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar 16,81%.
3. Nilai koefisien regresi untuk variabel inspirasi yang memotivasi (X_2) sebesar 0,244 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan (karisma (X_1), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4)) maka kenaikan satu satuan untuk variabel inspirasi yang memotivasi (X_2) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan sebesar 0,244. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_2) untuk X_2 sebesar 0,192, menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh inspirasi yang memotivasi dari pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar 3,68%.
4. Nilai koefisien regresi untuk variabel stimulasi intelektual (X_3) sebesar 0,377 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan (karisma (X_1), inspirasi

yang memotivasi (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4)) maka kenaikan satu satuan variabel stimulasi intelektual (X_3) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan sebesar 0,377. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_3) untuk variabel stimulasi intelektual (X_3) sebesar 0,312 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh stimulasi intelektual dari pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar 9,73%.

5. Nilai koefisien regresi untuk variabel perhatian yang diindividualisasikan (X_4) sebesar 0,198 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan (karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2) dan stimulasi intelektual (X_3)) maka kenaikan satu satuan variabel perhatian yang diindividualisasikan (X_4) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan sebesar 0,198. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_3) untuk X_4 sebesar 0,191, menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh perhatian yang diindividualisasikan dari pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar 3,66%.

4.3.5.2 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

a. Koefisien Korelasi

Nilai koefisien korelasi dari model regresi yang dihasilkan (R) sebesar 0,660 menunjukkan hubungan atau pengaruh yang tinggi dari variabel bebas (karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian

yang diindividualisasikan (X_4)) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan (Y)).

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,417 menunjukkan kontribusi pengaruh karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2) dan stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 41,7%, sedangkan sisanya sebesar 58,3% menunjukkan bahwa ada pengaruh lain terhadap prestasi kerja karyawan yang tidak mampu dijelaskan oleh dampak dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional yaitu karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4).

4.3.5.3 Pengujian Hipotesis

4.3.5.3.1 Uji F (Uji Pengaruh Simultan)

1). Hipotesis:

H_0 : Tidak ada pengaruh secara simultan yang signifikan antara karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

H_1 : Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

2). Taraf signifikansi 5% (0,05).

3) Derajat kebebasan pembilang (*numerator*) k = 4 dan derajat kebebasan penyebut (*denominator*) = n – k –1 = 132 – 4 –1 = 127

4). Menetukan nilai kritis

$$F_{tabel} = F_{(\alpha, k;\ n-k-1)}$$

$$= F_{(0,05;\ 4;\ 127)} = 2,4403$$

5). Kriteria penerimaan hipotesis:

H_o diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel} = 2,4403$, maka H_1 ditolak

H_o ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel} = 2,4403$, maka H_1 diterima

6). Nilai uji statistik dihitung dengan bantuan *SPSS 11.5 for windows*

TABEL 4.18

HASIL PENGUJIAN ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1090.291	4	272.573	24,468	0,000
Residual	1414.769	127	11.140		
Total	2505.061	131			

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

Hasil pengujian pengaruh dari variabel bebas (karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat (Prestasi Kerja Karyawan) dengan menggunakan uji ANOVA menunjukkan bahwa dengan nilai F_{hitung} sebesar 24,468 ($F_{hitung} > F_{tabel}$) dan angka signifikansi hitungnya yang sebesar 0,000 memberikan informasi bahwa variabel bebas (karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi

intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) terbukti dapat diterima kebenarannya pada tingkat signifikansi 0,000.

4.3.5.3.2 Uji t (Uji Pengaruh Parsial)

1). Hipotesis:

H_o : Tidak ada pengaruh secara parsial yang signifikan dari karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

H_1 : Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (X_4) terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

2). Taraf signifikansi 5% (0,05)

3). Menentukan nilai kritis

$$t_{tabel} = t_{(0,05/2,\ 132-5)}$$

$$= t_{(0,025,\ 127)} = 1,9788$$

4). Kriteria penerimaan hipotesis:

H_o diterima apabila - 1,9788 < t_{hitung} < 1,9788, maka H_1 ditolak

H_o ditolak apabila -1,9788 < $-t_{tabel}$ atau t_{hitung} > 1,9788, maka H_1 diterima

5). Nilai uji statistik dihitung dengan bantuan *SPSS 11.5 for Windows*

TABEL 4.19

HASIL PENGUJIAN t

Variabel	$r_{parsial}$	Standard Error	t_{hitung}	Sig.
Karisma (X_1)	0,410	0,076	2,138	0,000
Inspirasi yang Memotivasi (X_2)	0,192	0,111	3,567	0,029
Stimulasi Intelektual (X_3)	0,312	0,102	2,555	0,000
Perhatian yang Diindividualisasikan (X_4)	0,191	0,090	2,197	0,030

Sumber: Pengolahan Data SPSS 11.5 *for Windows*

Berdasarkan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel di mana nilai t hitung terletak diluar interval nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Dari Tabel 4.19 dapat diidentifikasi taraf pengaruh dari beberapa variabel bebas secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan.

1). Karisma (X_1)

Karisma (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang terletak di luar interval t_{tabel} (-1,9788 < $-t_{tabel}$ atau t_{hitung} > 1,9788) atau jika diperhatikan nilai

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

signifikansi dari karisma (X_1) yang sebesar 0,000 juga menunjukkan besaran di bawah 0,05.

2). Inspirasi yang Memotivasi (X_2)

Inspirasi yang memotivasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang terletak di luar interval t_{tabel} (-1,9788 < $-t_{tabel}$ atau t_{hitung} > 1,9788) atau jika diperhatikan nilai signifikansi dari inspirasi yang memotivasi (X_2) yang sebesar 0,029 juga menunjukkan besaran di bawah 0,05..

3). Stimulasi Intelektual (X_3)

Stimulasi intelektual (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang terletak di luar interval t_{tabel} (-1,9788 < $-t_{tabel}$ atau t_{hitung} > 1,9788) atau jika diperhatikan nilai signifikansi dari stimulasi intelektual (X_3) yang sebesar 0,000 juga menunjukkan besaran di bawah 0,05.

4). Perhatian yang diindividualisasikan (X_4)

Perhatian yang diindividualisasikan (X_4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang terletak di luar interval t_{tabel} (-1,9788 < $-t_{tabel}$ atau t_{hitung} > 1,9788) atau jika diperhatikan nilai signifikansi dari perhatian yang diindividualisasikan (X_4) yang sebesar 0,030 juga menunjukkan besaran di bawah 0,05.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Berdasarkan hasil tersebut untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat maka dapat diketahui dengan membandingkan nilai koefisien determinasi korelasi parsial (r^2) dari keempat variabel yang diperoleh dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsial (r). Semakin besar nilai koefisien determinasi parsial dari suatu variabel, maka secara parsial semakin besar pengaruh variabel tersebut terhadap prestasi kerja karyawan. Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel perhatian yang diindividualisasikan dari keempat variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan. Akan tetapi berdasarkan Tabel 4.19 dapat diketahui bahwa variabel karisma dengan nilai r sebesar 0,410 akan menghasilkan koefisien determinasi parsial sebesar 0,1681 yang berarti jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh karisma terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebesar 16,81%, sehingga variabel karisma merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak terbukti kebenarannya.

4.4 Pembahasan

Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) dari persamaan regresi linier berganda adalah sebesar 0,660 yang berarti korelasi (hubungan) variabel bebas dengan variabel terikat merupakan korelasi yang kuat.

Besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,417 menunjukkan bahwa 41,7% variasi dari prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dapat dijelaskan oleh variasi keempat variabel bebas dalam penelitian. Sedangkan sisanya sebesar 58,3% menunjukkan prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel atau faktor-faktor di luar variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

4.4.1 Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan secara simultan (bersama-sama)

Secara umum, hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional yaitu karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3) dan inspirasi yang memotivasi (X_4) secara bersama-sama (simultan) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan karyawan (Y) yang hal ini ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} sebesar 24,468 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2,4403.

4.4.2 Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan secara parsial (individu)

Hasil lain dari penelitian ini adalah informasi bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional yaitu karisma (X_1), inspirasi yang memotivasi (X_2), stimulasi intelektual (X_3), dan perhatian yang diindividualisasi (X_4) secara sendiri-sendiri (parsial) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

1. Karisma (X_1)

Faktor karisma yang dimiliki dan dijalankan oleh pimpinan dalam memimpin bawahan yaitu karyawan non edukatif di Untag Surabaya terbukti memberikan kontribusi positif bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel karisma sebesar 0,387 yang berarti setiap peningkatan variabel karisma sebesar satu satuan sedangkan variabel bebas yang lain dianggap konstan maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sebesar 0,387. Sedangkan untuk nilai koefisien korelasi parsial (r_1) untuk variabel karisma sebesar 0,410 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh karisma terhadap prestasi kerja adalah sebesar nilai koefisien determinasi parsial (r^2) yaitu 0,1681 atau 16,81%. Dari nilai koefisien determinasi tersebut juga menunjukkan bahwa variabel karisma mempunyai nilai koefisien determinasi yang paling besar diantara koefisien determinasi variabel bebas lainnya, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel karisma mempunyai pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Untag Surabaya.

Untuk rata-rata dari hasil distribusi tanggapan responden sebesar 3,3909 termasuk dalam kategori penilaian cukup, yang berarti adanya pengaruh karisma dari pemimpin sudah bisa dirasakan oleh karyawan non edukatif di Untag Surabaya. Hasil distribusi tersebut mendukung hasil penelitian yang membuktikan bahwa variabel karisma mempunyai pengaruh yang dominan terhadap karyawan non edukatif di Untag Surabaya. Hal ini disebabkan karena di lingkungan karyawan non edukatif di

Untag Surabaya sendiri masih memiliki pandangan seperti pandangan masyarakat Indonesia lainnya bahwa seseorang yang memiliki karakter-karakter pribadi yang luar biasa yang terdapat dalam variabel karisma memang patut dijadikan pimpinan sekaligus panutan yang positif. Pimpinan Untag Surabaya memiliki karakter-karakter pribadi yang luar biasa sehingga dengan karisma yang dimilikinya mampu menjadi panutan positif bagi bawahan untuk meningkatkan harapan bawahan tentang prestasi kerja ke tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya. Karakter-karakter pribadi yang luar biasa yang dimiliki pemimpin yang berkarisma yaitu mampu menjadi teladan, dapat dipercaya oleh bawahan, mampu membuat bawahan merasa senang, selalu mengutamakan kepentingan organisasi, dan mampu berbagi resiko dan tanggung jawab bawahan akan mampu memberi inspirasi bawahan tentang bentuk kesetiaan (komitmen), kebanggaan, kesabaran, dan ketaatan melebihi kepentingannya sendiri. Dengan demikian akan mempengaruhi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan meningkatkan harapan mereka sehingga pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja bawahan tersebut.

2. Inspirasi yang memotivasi (X_2)

Faktor inspirasi yang memotivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan non edukatif Universitas 17 Agustus 1945 terbukti mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan non edukatif. Hal ini dibuktikan dengan nilai kefisien regresi untuk variabel inspirasi yang memotivasi sebesar 0,244 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka kenaikan satu satuan untuk variabel inspirasi yang memotivasi (X_2) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan non edukatif di Untag

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

Surabaya sebesar 0,244. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_2) untuk X_2 sebesar 0,192, menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh inspirasi yang memotivasi dari pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar koefisien determinasi parsial (r^2) yaitu sebesar 0,0368 atau 3,68%. Meskipun demikian rata-rata tanggapan responden tentang inspirasi yang memotivasi sebesar 2,0605 tergolong rendah. Dari hasil kuesioner diketahui bahwa adanya inspirasi yang memotivasi dari pemimpin belum sepenuhnya bisa dirasakan oleh karyawan non edukatif di Untag Surabaya. Apabila adanya faktor tersebut dapat dirasakan sepenuhnya maka akan memberikan kontribusi yang luar biasa bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Responden yang merupakan karyawan non edukatif di Untag Surabaya memberikan nilai kurang terhadap kemampuan pimpinan dalam mengembangkan kerja sama tim, mengkomunikasikan dan menjelaskan harapan organisasi, menyatukan visi dan misi dengan bawahan, dan sikap antusias dan optimis dari pimpinan, selain itu juga pemberian tantangan kerja dan kepercayaan menjalankan tugas bagi bawahan. Hal ini disebabkan karena karyawan non edukatif memiliki kultur kerja yang statis sehingga karyawan terjebak dalam tugas rutin yang harus dilakukan setiap hari sehinggga adanya faktor inspirasi yang memotivasi dari pimpinan belum dirasakan sepenuhnya oleh karyawan non edukatif di Untag Surabaya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

3. Stimulasi Intelektual (X_3)

Kenyataan yang menunjukkan hasil bahwa faktor stimulasi intelektual yang diberikan pemimpin terhadap bawahan memberikan kontribusi nyata bagi prestasi kerja karyawan Non Edukatif di Universitas 17 Agustus 1945, dibuktikan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel stimulasi intelektual (X_3) sebesar 0,377 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka kenaikan satu satuan variabel stimulasi intelektual (X_3) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan sebesar 0,377. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_3) untuk variabel stimulasi intelektual (X_3) sebesar 0,312 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh stimulasi intelektual dari pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar koefisien determinasi parsial variabel stimulasi intelektual yaitu sebesar 0,0973 atau 9,73%. Dari hasil distribusi tanggapan responden untuk variabel stimulasi intelektual diperoleh rata-rata sebesar 3,8106 yang termasuk dalam kategori penilaian baik, yang juga berarti adanya stimulasi intelektual yang diberikan pimpinan telah dirasakan dan diterima dengan baik oleh karyawan non edukatif di Untag Surabaya. Adanya pengaruh stimulasi intelektual dari pimpinan akan menimbulkan perubahan dan peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, dalam berpikir dan berkretivitas, adanya kemampuan pemimpin dalam menciptakan kondisi yang kondusif akan memberi kebebasan dan merangsang bawahan untuk merubah cara pandang yang lebih luas lebih dari yang mereka harapkan sebelumnya.

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

4. Perhatian yang diindividualisasikan (X_4)

Prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945, juga tidak lepas dari kontribusi nyata dari perhatian yang diindividualisasikan yang diberikan pimpinan mereka. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel perhatian yang diindividualisasikan (X_4) sebesar 0,198 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka kenaikan satu satuan variabel perhatian yang diindividualisasikan (X_4) akan diikuti kenaikan prestasi kerja karyawan sebesar 0,198. Sedangkan nilai koefisien korelasi parsial (r_3) untuk X_4 sebesar 0,191, menunjukkan bahwa jika variabel bebas yang lain konstan maka besarnya tingkat pengaruh perhatian yang diindividualisasikan dari pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif adalah sebesar 0,0366 atau 3,66%. Rata-rata secara keseluruhan dari hasil distribusi tanggapan responden terhadap variabel perhatian yang diindividualisasikan adalah sebesar 3,8106 termasuk dalam kategori penilaian baik, yang berarti perhatian yang diindividualisasikan dari pimpinan dapat diakui dan diterima dengan baik oleh karyawan non edukatif di Untag Surabaya. Pimpinan mampu memahami kebutuhan bawahan, mampu menjadi pelatih, menghargai dan menerima perbedaan, dan yang perlu diperhatikan adalah pimpinan mampu memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaaanya. Dengan demikian akan menumbuhkan ikatan emosi antara karyawan dengan pimpinan dan organisasi sehingga akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian mengenai "Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya" yang mengacu pada tujuan penelitian, hipotesis dan model analisis, adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh dari keempat variabel bebas (karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulus intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi) secara simultan (bersama-sama) terbukti berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan berdasarkan hasil uji-F yang menunjukkan nilai F sebesar 24,468 dan angka signifikansi hitungnya sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan terbukti kebenarannya.

2. Variabel-variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Simpulan ini berdasarkan pada hasil uji-t yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} dari variabel karisma sebesar 2,138, variabel inspirasi yang memotivasi sebesar

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

2,197, variabel stimulasi intelektual sebesar 3,567, dan variabel perhatian yang diindividualisasikan sebesar 2,555 terletak pada daerah penerimaan, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,9788) dengan angka signifikansi kurang dari 0,05. Dari hasil uji parsial didapatkan hasil bahwa variabel karisma merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang ditunjukkan dengan nilai uji t, koefisien korelasi parsial (r) dan koefisien determinasi (r^2) yang memiliki nilai paling besar daripada variabel bebas lainnya. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel perhatian yang diindividualisasi sebagai variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya tidak terbukti kebenarannya.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penarikan kesimpulan diatas, maka dapat diketahui bahwa variabel-variabel kepemimpinan transformasional yaitu karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi memiliki pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Dari hasil tersebut, maka saran yang bisa diberikan kepada pimpinan karyawan non edukatif Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya adalah dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

1. Dalam rangka peningkatan prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya harus diciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan maupun antar karyawan itu sendiri. Diharapkan pihak pimpinan dan manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya meningkatkan perannya melalui kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasikan yang terbukti mampu memberikan pengaruh secara baik secara simultan maupun parsial terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
2. Pihak pimpinan dan manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya hendaknya berusaha meningkatkan atau mempertahankan besarnya pengaruh dari faktor karisma terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian faktor karisma yang meliputi kemampuan pemimpin dalam menjadi panutan yang positif bagi bawahan, kemampuan pemimpin dalam menanamkan kepercayaan, komitmen dan tanggung jawab pada bawahan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sehingga untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan non edukatif maka faktor karisma dari pimpinan juga perlu ditingkatkan.
3. Pihak pimpinan dan manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya hendaknya memberi prioritas kepada faktor inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi. Berdasarkan

ADLN - Perpustakaan Universias Airlangga

penelitian, faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya akan tetapi besarnya pengaruh yang dihasilkan tidak sebesar pengaruh faktor karisma terhadap prestasi kerja karyawan non edukatif sehingga faktor inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, perhatian yang diindividualisasikan yang diberikan pimpinan harus ditingkatkan.

4. Bagi pihak-pihak yang ingin mengadakan penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja karyawan hendaknya dapat memperluas populasi dan variabel yang dipilih untuk mendapatkan hasil yang signifikan dan lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsini. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo

Gibson, James L. and John M. Ivancevich. 1985. *Organization Behaviour, Structure, Process.* Texas: Business Publications

Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi Offset

Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga

Huczynski, Andrzej and David Buchanan. 2001. *Organizational Behaviour*. Fourth edition. United Kingdom: Prentice Hall

Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1990. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

Heru, Tri. 2003. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, dan Upaya Ekstra Bawahan: Pengujian Augmentation Hypothesis. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE*. Edisi April. Halaman 13-23.

Luthans, Fred.1998. *Organizational Behaviour*. Eighth edition. New York: Mc Graw Hill

Mangkunegara, AP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia.* Bandung: Rosda Karya

Miner, John, B. 2002. *Organizational Behaviour: Foundations, Theories, and Analyses*. New York: Oxford University Press. Inc

Northouse, Peter, G. 2004. *Leadership: Theory and Practice*. Third edition. California: SAGE Publications

Pierce, John L. and John W. Newstorm. 2003. *Leaders & The Leadership Process.* Third edition. New York: McGraw Hill

Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi.* Jakarta: Prenhallindo

Ruky, Achmad, S. 2003. *SDM Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono. 1992. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Umar, Husen. 1999. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Thesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Press

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo

PENGANTAR

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya, mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga sedang mengadakan penelitian sehubungan dengan penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Non Edukatif di Universitas17 Agustus 1945 Surabaya", memohon bantuan Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang ada di halaman berikut ini.

Kiranya Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner yang ada dengan cermat tanpa ada bagian yang dikosongkan. Jawaban bukan berdasar harapan atau keinginan tetapi berdasarkan kenyataan yang Bapak/Ibu alami, bukan yang dialami oleh orang lain.

Identitas dan jawaban Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap prestasi kerja atau karir Bapak/Ibu. Atas bantuan dan kesediaan mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Penulis

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Bagian : .....
3. Jenis Kelamin Anda:
   a. Laki-laki b. Perempuan
4. Umur Anda saat ini:
   a. =20 tahun b. 21-25 tahun c. 26-30 tahun
   d. 31-35 tahun e. 36-40 tahun f. >40 tahun
5. Pendidikan terakhir Anda:
   a. SMP b. SLTA c. Diploma
   d. Sarjana (S-1) e. Strata 2 (S-2)
6. Lama bekerja Anda di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya:
   a. <1tahun b. Antara 1-5 tahun
   c. Antara 5-10 tahun d. >10 tahun

II. FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Petunjuk Pengisian

Silakan Anda memilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan jalan memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia.

A. KARISMA

1. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu menunjukkan sikap dan tindakan yang dapat dijadikan teladan bagi bawahannya?
   (1) Sangat tidak bisa dijadikan teladan
   (2) Tidak bisa dijadikan teladan
   (3) Cukup bisa dijadikan teladan
   (4) Bisa dijadikan teladan
   (5) Sangat bisa dijadikan teladan
2. Menurut Anda, apakah pimpinan anda sangat dapat dipercaya dalam melaksanakan tugasnya?
   (1) Sangat tidak bisa dipercaya
   (2) Tidak bisa dipercaya
   (3) Cukup bisa dipercaya
   (4) Bisa dipercaya

(5) Sangat bisa dipercaya

3. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu menghargai dan menghormati setiap bawahannya?
   (1) Sangat tidak menghargai dan menghormati bawahan
   (2) Tidak menghargai dan menghormati bawahan
   (3) Cukup menghargai dan menghormati bawahan
   (4) Menghargai dan menghormati bawahan
   (5) Sangat menghargai dan menghormati bawahan
4. Menurut Anda, apakah pimpinan anda adalah seorang pemimpin yang patut diberi rasa hormat dan dapat dibanggakan oleh bawahannya?
   (1) Sangat tidak patut dihormati dan dibanggakan
   (2) Tidak patut dihormati dan dibanggakan
   (3) Cukup patut dihormati dan dibanggakan
   (4) Patut dihormati dan dibanggakan
   (5) Sangat patut dihormati dan dibanggakan
5. Menurut Anda, apakah pimpinan anda dapat membuat bawahan merasa senang apabila bekerja sama dengannya?
   (1) Sangat tidak membuat senang bawahan
   (2) Tidak membuat senang bawahan
   (3) Cukup membuat senang bawahan
   (4) Membuat senang bawahan
   (5) Sangat membuat senang bawahan
6. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentigan pribadi?
   (1) Sangat tidak mengutamakan kepentingan organisasi
   (2) Tidak mengutamakan kepentingan organisasi
   (3) Cukup mengutamakan kepentingan organisasi
   (4) Mengutamakan kepentingan organisasi
   (5) Sangat mengutamakan kepentingan organisasi
7. Menurut Anda, apakah bahwa pimpinan anda dapat menunjukkan komitmennya terhadap organisasi?
   (1) Sangat tidak menunjukkan komitmen terhadap organisasi
   (2) Tidak menunjukkan komitmen terhadap organisasi
   (3) Cukup menunjukkan komitmen terhadap organisasi

(4) Menunjukkan komitmen terhadap organisasi

(5) Sangat menunjukkan komitmen terhadap organisasi

8. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri?

(1) Sangat tidak menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri

(2) Tidak menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri

(3) Cukup menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri

(4) Menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri

(5) Sangat menghindari penggunaan kekuasaan untuk diri sendiri

9. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu berbagi resiko dan tanggung jawab dengan bawahan?

(1) Sangat tidak mampu berbagi resiko dan tanggung jawab

(2) Tidak mampu berbagi resiko dan tanggung jawab

(3) Cukup mampu berbagi resiko dan tanggung jawab

(4) Mampu berbagi resiko dan tanggung jawab

(5) Sangat mampu berbagi resiko dan tanggung jawab

10. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu menjadi inspirasi bawahan dalam semua pekerjaan?

(1) Sangat tidak bisa dijadikan inspirasi

(2) Tidak bisa dijadikan inspirasi

(3) Cukup bisa dijadikan inspirasi

(4) Bisa dijadikan inspirasi

(5) Sangat bisa dijadikan inspirasi

B. INSPIRASI YANG MEMOTIVASI

1. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu memberikan motivasi kepada bawahannya?

(1) Sangat tidak mampu memberikan motivasi

(2) Tidak mampu memberikan motivasi

(3) Cukup mampu memberikan motivasi

(4) Mampu memberikan motivasi

(5) Sangat mampu memberikan motivasi

2. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu memperlihatkan optimisme dan antusiasme dalam bekerja kepada bawahannya?

(1) Sangat tidak menunjukkan sikap optimis dan antusias

(2) Tidak menunjukkan sikap optimis dan antusias

(3) Cukup menunjukkan sikap optimis dan antusias

(4) Menunjukkan sikap optimis dan antusias

(5) Sangat menunjukkan sikap optimis dan antusias

3 Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu berusaha mengembangkan kerja sama tim bawahannya?

(1) Sangat tidak berusaha mengembangkan kerja sama tim

(2) Tidak berusaha mengembangkan kerja sama tim

(3) Cukup berusaha mengembangkan kerja sama tim

(4) Berusaha mengembangkan kerja sama tim

(5) Sangat berusaha mengembangkan kerja sama tim

4. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melakukan semua pekerjaan?

(1) Sangat tidak memberikan kepercayaan kepada bawahan

(2) Tidak memberikan kepercayaan kepada bawahan

(3) Cukup memberikan kepercayaan kepada bawahan

4) Memberikan kepercayaan kepada bawahan

(5) Sangat memberikan kepercayaan kepada bawahan

5. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu menjelaskan harapan-harapan yang tinggi bagi organisasi kepada bawahannya?

(1) Sangat tidak mampu menjelaskan harapan organisasi kepada bawahan

(2) Tidak mampu menjelaskan harapan organisasi kepada bawahan

(3) Cukup mampu menjelaskan harapan organisasi kepada bawahan

(4) Mampu menjelaskan harapan organisasi kepada bawahan

(5) Sangat mampu menjelaskan harapan organisasi kepada bawahan

6. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu memberikan tantangan kerja pada bawahannya?

(1) Sangat tidak memberikan tantangan kerja kepada bawahan

(2) Tidak memberikan tantangan kerja kepada bawahan

(3) Cukup memberikan tantangan kerja kepada bawahan

(4) Memberikan tantangan kerja kepada bawahan

(5) Sangat memberikan tantangan kerja kepada bawahan

7. Menurut Anda, apakah pimpinan anda saat ini mampu menyatukan visi dan misi dengan bawahannya?

(1) Sangat tidak mampu menyatukan visi dan misi dengan bawahan

(2) Tidak mampu menyatukan visi dan misi dengan bawahan

(3) Cukup mampu menyatukan visi dan misi dengan bawahan

(4) Mampu menyatukan visi dan misi dengan bawahan

(5) Sangat mampu menyatukan visi dan misi dengan bawahan

C. STIMULASI INTELEKTUAL

1. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu meningkatkan kesadaran bawahan akan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi?

   (1) Sangat tidak bisa meningkatkan kesadaran bawahan

   (2) Tidak bisa meningkatkan kesadaran bawahan

   (3) Cukup bisa meningkatkan kesadaran bawahan

   (4) Bisa meningkatkan kesadaran bawahan

   (5) Sangat bisa meningkatkan kesadaran bawahan

2. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu membantu bawahan dalam memahami pekerjaan atau masalah dengan cara-cara baru?

   (1) Sangat tidak bisa membantu bawahan

   (2) Tidak bisa membantu bawahan

   (3) Cukup bisa membantu bawahan

   (4) Bisa membantu bawahan

   (5) Sangat bisa membantu bawahan

3. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu mengembangkan pemikiran dan mendorong kreativitas bawahan?

   (1) Sangat tidak mampu mengembangkan pemikiran dan kreativitas bawahan

   (2) Tidak mampu mengembangkan pemikiran dan kreativitas bawahan

   (3) Cukup mampu mengembangkan pemikiran dan kreativitas bawahan

   (4) Mampu mengembangkan pemikiran dan kreativitas bawahan

   (5) Sangat mampu mengembangkan pemikiran dan kreativitas bawahan

4. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu memberikan pengembangan ide-ide baru dalam pemecahan masalah kepada bawahan?

   (1) Sangat tidak mampu memberikan ide-ide baru

   (2) Tidak mampu memberikan ide-ide baru

   (3) Cukup mampu memberikan ide-ide baru

   (4) Mampu memberikar ide-ide baru

   (5) Sangat mampu memberikan ide-ide baru

5. Menurut Anda, apakah pimpinan anda sering memberikan kritik berlebihan terhadap bawahan?
   (1) Sangat sering memberikan kritik berlebihan terhadap bawahan
   (2) Sering memberikan kritik berlebihan terhadap bawahan
   (3) Cukup sering memberikan kritik berlebihan terhadap bawahan
   (4) Tidak pernah memberikan kritik berlebihan terhadap bawahan
   (5) Sangat tidak pernah memberikan kritik berlebihan terhadap bawahan
6. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu berusaha melibatkan bawahan atau memberdayakan bawahan dalam semua kegiatan organisasi?
   (1) Sangat tidak berusaha melibatkan dan memberdayakan bawahan
   (2) Tidak berusaha melibatkan dan memberdayakan bawahan
   (3) Cukup berusaha melibatkan dan memberdayakan bawahan
   (4) Berusaha melibatkan dan memberdayakan bawahan
   (5) Sangat berusaha melibatkan dan memberdayakan bawahan

D. PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASI

1. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu memberi perhatian khusus kepada setiap kebutuhan bawahannya?
   (1) Sangat tidak memberikan perhatian khusus
   (2) Tidak memberikan perhatian khusus
   (3) Cukup memberikan perhatian khusus
   (4) memberikan perhatian khusus
   (5) Sangat memberikan perhatian khusus
2. Menurut Anda, apakah pimpinan anda mampu menjadi pelatih atau mentor bagi bawahan?
   (1) Sangat tidak mampu menjadi pelatih
   (2) Tidak mampu menjadi pelatih
   (3) Cukup mampu menjadi pelatih
   (4) Mampu menjadi pelatih
   (5) Sangat mampu menjadi pelatih
3. Menurut Anda, apakah pimpinan anda selalu memberikan penghargaan bagi bawahan bila mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik?
   (1) Sangat tidak pernah memberikan penghargaan
   (2) Tidak pernah memberikan penghargaan
   (3) Cukup memberikan penghargaan

(4) Memberikan penghargaan

(5) Sangat sering memberikan penghargaan

4. Menurut Anda, apakah pimpinan anda saat ini mampu menghargai dan menerima setiap perbedaan individu?

(1) Sangat tidak mampu menghargai dan menerima perbedaan individu

(2) Tidak mampu menghargai dan menerima perbedaan individu

(3) Cukup mampu menghargai dan menerima perbedaan individu

(4) Mampu menghargai dan menerima perbedaan individu

(5) Sangat mampu menghargai dan menerima perbedaan individu

5. Menurut Anda, apakah pimpinan anda saat ini selalu melakukan pengawasan terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan?

(1) Sangat tidak pernah melakukan pengawasan

(2) Tidak pernah melakukan pengawasan

(3) Cukup melakukan pengawasan

(4) Sering melakukan pengawasan

(5) Sangat sering melakukan pengawasan

III. PENILAIAN PRESTASI KERJA

Nama : ..... L/P

Bagian : .....

Petunjuk Pengisian

Silakan Anda memilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan jalan memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia.

1. Menurut Anda, apakah bawahan anda mampu menyelesaikan semua tugas-tugas yang dibebankan (kuantitas) kepada bawahan tersebut?
   (1) Sangat tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan
   (2) Tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan
   (3) Cukup mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan
   (4) Mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan
   (5) Sangat mampu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan
2. Menurut Anda, apakah bawahan anda mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan (kualitas) perusahaan?
   (1) Sangat tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan
   (2) Tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan
   (3) Cukup mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan
   (4) Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan
   (5) Sangat mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan
3. Menurut Anda, apakah bawahan anda mempunyai pengetahuan yang luas tentang pekerjaannya?
   (1) Sangat tidak mempunyai pengetahuan yang luas
   (2) Tidak mempunyai pengetahuan yang luas
   (3) Cukup mempunyai pengetahuan yang luas
   (4) Mempunyai pengetahuan yang luas
   (5) Sangat mempunyai pengetahuan yang luas
4. Menurut Anda, apakah bawahan anda mempunyai kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan?
   (1) Sangat tidak mempunyai kreativitas
   (2) Tidak mempunyai kreativitas
   (3) Cukup mempunyai kreativitas

(4) Mempunyai kreativitas

(5) Sangat mempunyai kreativitas

5. Menurut Anda, apakah bawanan anda bersedia untuk bekerja sama dengan bawahan lainnya?

(1) Sangat tidak bersedia untuk bekerja sama

(2) Tidak bersedia untuk bekerja sama

(3) Cukup bersedia untuk bekerja sama

(4) Bersedia untuk bekerja sama

(5) Sangat bersedia untuk bekerja sama

6. Menurut Anda, apakah bawahan anda mempunyai tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan?

(1) Sangat tidak bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

(2) Tidak bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

(3) Cukup bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

(4) Bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

(5) Sangat bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

7. Menurut Anda, apakah bawahan anda bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru?

(1) Sangat tidak bersemangat

(2) Tidak bersemangat

(3) Cukup bersemangat

(4) Bersemangat

(5) Sangat bersemangat

8. Menurut Anda, bagaimanakah sikap bawahan anda terhadap orang lain?

(1) Sangat tidak ramah

(2) Tidak ramah

(3) Cukup ramah

(4) Ramah

(5) Sangat ramah

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

YAYASAN PERGURUAN 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 (UNTAG) SURABAYA
Kampus : Jl. Semolowaru No. 45 Surabaya 60118 Telp. 5931800 (hunting) Fax. (031) 5927817, 5947145, 5926714

FAKULTAS ILMU SOSIAL & ILMU POLITIK	- TERAKREDITASI	FAKULTAS PSIKOLOGI	- TERAKRED
FAKULTAS EKONOMI	- TERAKREDITASI	FAKULTAS SASTRA	- TERAKRED
FAKULTAS HUKUM	- TERAKREDITASI	FAKULTAS TEKNOLOGI PANGAN & GIZI	- TERAKRED
FAKULTAS TEKNIK	- TERAKREDITASI	PROGRAM PASCA SARJANA (S2, S3)	- TERAKRED

Homepage : www. untag-sby.ac.id E-mail : humas@untag-sby.ac.id

SURAT KETERANGAN

No. 370 /K/Um/VI/2006

Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya menerangkan bahwa :

Nama	: Shanti Wishnu Wardani
NPM	: 04024627
Status	: Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
Alamat	: Jl. Karang Wisnu No. 18 Surabaya

telah melakukan penelitian mengenai Kepemimpinan dan Prestasi Kerja Karyawan Administrasi dilingkungan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya untuk kepentingan penyusunan Skripsi.

Demikian keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 12 Juni 2006

Rektor

Prof. Dr. H. Ujianto, MS.

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI DATA KUESIONER

REKAPITULASI DATA KUESIONER

KARISMA (X1)												
No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	Jumlah	Rata-rata
1	4	3	3	3	3	3	5	3	4	5	36	3.60
2	4	3	4	3	4	4	5	3	4	5	39	3.90
3	4	2	3	3	3	3	5	2	5	4	34	3.40
4	4	2	2	2	4	4	4	2	5	5	34	3.40
5	5	3	3	3	3	3	4	2	3	5	34	3.40
6	5	3	3	2	4	4	4	2	4	5	36	3.60
7	5	2	2	3	4	4	4	3	5	4	36	3.60
8	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	41	4.10
9	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	40	4.00
10	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	34	3.40
11	4	2	3	3	4	4	4	2	5	4	35	3.50
12	5	2	2	3	3	4	4	2	4	5	34	3.40
13	5	3	3	3	4	4	5	3	5	5	40	4.00
14	5	3	4	3	3	3	5	3	4	5	38	3.80
15	5	2	3	3	2	4	5	2	4	5	35	3.50
16	5	2	2	2	2	4	4	2	5	5	33	3.30
17	4	3	3	3	4	4	5	2	5	5	38	3.80
18	5	3	3	2	4	4	2	2	5	4	34	3.40
19	5	2	2	3	2	4	3	3	4	5	33	3.30
20	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	3.80
21	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	43	4.30
22	4	3	3	4	2	2	4	3	5	5	35	3.50
23	5	3	3	3	3	3	4	2	3	5	34	3.40
24	5	2	2	2	3	2	4	2	5	5	32	3.20
25	5	3	3	4	2	3	3	3	5	5	36	3.60
26	5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	41	4.10
27	4	3	4	4	4	4	4	2	5	4	38	3.80
28	5	2	2	3	3	4	3	2	5	5	34	3.40
29	5	2	3	3	2	2	3	2	4	5	31	3.10
30	5	2	3	3	3	4	4	3	4	5	36	3.60
31	5	3	3	4	3	3	4	3	5	4	37	3.70
32	4	2	3	3	2	3	3	2	5	5	32	3.20
33	5	2	3	3	2	2	5	2	5	5	34	3.40
34	4	2	2	3	2	2	3	2	5	5	30	3.00
35	5	2	2	2	3	2	3	2	3	4	28	2.80
36	5	2	3	2	3	3	4	2	5	5	34	3.40
37	5	2	2	3	2	2	5	2	4	5	32	3.20
38	5	2	4	4	3	2	4	2	4	5	35	3.50
39	5	2	2	3	3	3	4	2	4	5	33	3.30
40	5	2	2	2	3	3	4	2	4	5	32	3.20
41	5	2	2	2	3	2	5	2	5	5	33	3.30
42	4	2	2	2	3	3	5	2	4	5	32	3.20
43	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	35	3.50
44	4	3	4	4	2	3	5	3	4	4	36	3.60
45	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	27	2.70
46	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	35	3.50

No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	Jumlah	Rata-rata
47	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	38	3.80
48	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	41	4.10
49	4	3	3	4	2	4	4	3	4	5	36	3.60
50	5	2	2	3	3	3	5	2	4	5	34	3.40
51	4	2	2	2	2	2	5	2	4	5	30	3.00
52	3	2	2	3	2	3	5	2	4	4	30	3.00
53	4	2	2	3	3	3	4	2	3	5	31	3.10
54	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	35	3.50
55	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	20	2.00
56	3	2	3	3	3	2	4	2	4	4	30	3.00
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	40	4.00
58	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
59	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	35	3.50
60	4	2	2	3	3	3	4	2	4	5	32	3.20
61	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	30	3.00
62	2	2	3	3	3	2	1	3	1	3	23	2.30
63	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	36	3.60
64	3	2	3	3	3	3	4	2	4	5	32	3.20
65	5	2	3	3	2	3	5	2	3	4	32	3.20
66	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	23	2.30
67	5	2	2	2	3	2	3	2	3	4	28	2.80
68	5	2	3	2	2	3	4	2	4	5	32	3.20
69	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	26	2.60
70	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	34	3.40
71	5	2	2	3	2	3	4	2	2	4	29	2.90
72	4	2	2	2	3	2	4	2	5	5	31	3.10
73	3	2	2	2	3	3	2	2	4	4	27	2.70
74	3	2	2	2	3	3	1	2	3	3	24	2.40
75	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	36	3.60
76	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	37	3.70
77	5	2	2	3	2	2	4	2	4	4	30	3.00
78	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	33	3.30
79	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	38	3.80
80	3	4	4	4	4	4	2	4	1	3	33	3.30
81	4	3	3	3	4	4	5	3	4	5	38	3.80
82	4	2	2	3	2	2	5	2	4	5	31	3.10
83	5	2	3	3	3	3	3	2	4	4	32	3.20
84	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	34	3.40
85	5	3	3	3	3	3	4	3	5	5	37	3.70
86	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	43	4.30
87	4	3	3	3	3	4	5	2	5	5	37	3.70
88	4	2	3	3	4	4	4	2	5	4	35	3.50
89	5	2	2	3	3	4	4	2	4	5	34	3.40
90	5	3	3	3	4	4	5	3	5	5	40	4.00
91	5	3	4	3	3	3	5	3	4	5	38	3.80
92	5	2	3	3	2	4	5	2	4	5	35	3.50
93	5	2	2	2	2	4	4	2	5	5	33	3.30
94	4	3	3	3	4	4	5	2	5	5	38	3.80
95	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	34	3.40

No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	Jumlah	Rata-rata
96	5	3	4	3	3	3	5	3	4	5	38	3.80
97	5	2	3	3	2	4	5	2	4	5	35	3.50
98	5	2	2	2	2	4	4	2	5	5	33	3.30
99	4	3	3	3	4	4	5	2	5	5	38	3.80
100	5	3	3	2	4	4	2	2	5	4	34	3.40
101	5	2	2	3	2	4	3	3	4	5	33	3.30
102	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	3.80
103	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	43	4.30
104	4	3	3	4	2	2	4	3	5	5	35	3.50
105	5	3	3	3	3	3	4	2	3	5	34	3.40
106	5	2	2	2	3	2	4	2	5	5	32	3.20
107	5	3	3	4	2	3	3	3	5	5	36	3.60
108	4	2	2	2	3	3	5	2	4	5	32	3.20
109	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	35	3.50
110	4	3	4	4	2	3	5	3	4	4	36	3.60
111	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	27	2.70
112	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	35	3.50
113	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	38	3.80
114	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	41	4.10
115	4	3	3	4	2	4	4	3	4	5	36	3.60
116	5	2	2	3	3	3	5	2	4	5	34	3.40
117	4	2	2	2	2	2	5	2	4	5	30	3.00
118	3	2	2	3	2	3	5	2	4	4	30	3.00
119	3	2	2	3	2	3	5	2	4	4	30	3.00
120	4	2	2	3	3	3	4	2	3	5	31	3.10
121	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	35	3.50
122	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	20	2.00
123	3	2	3	3	3	2	4	2	4	4	30	3.00
124	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	40	4.00
125	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
126	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	35	3.50
127	4	2	2	3	3	3	4	2	4	5	32	3.20
128	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	30	3.00
129	3	2	2	3	2	3	5	2	4	4	30	3.00
130	4	2	2	3	3	3	4	2	3	5	31	3.10
131	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	35	3.50
132	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	20	2.00

REKAPITULASI DATA KUESIONER

INSPIRASI YANG MEMOTIVASI (X2)									
No.	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Jumlah	Rata-rata
1	2	3	3	3	3	4	4	15	2.14
2	2	3	4	3	4	4	3	16	2.29
3	3	3	3	4	4	4	3	17	2.43
4	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
5	3	3	3	3	2	3	4	14	2.00
6	2	3	2	3	3	3	3	12	1.71
7	2	3	3	3	2	2	3	11	1.57
8	3	4	3	4	4	4	4	19	2.71
9	4	4	4	4	4	4	3	20	2.86
10	4	4	3	3	3	3	3	16	2.29
11	3	4	3	3	3	3	4	16	2.29
12	2	3	3	3	4	3	3	14	2.00
13	3	4	4	4	3	4	3	18	2.57
14	3	2	2	3	3	3	2	11	1.57
15	3	3	3	4	3	3	2	14	2.00
16	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
17	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
18	2	3	2	3	2	3	3	11	1.57
19	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
20	3	4	3	4	4	3	3	17	2.43
21	2	4	4	3	3	3	4	16	2.29
22	4	4	3	3	3	3	3	16	2.29
23	4	4	4	4	3	3	3	18	2.57
24	3	4	4	3	3	4	3	17	2.43
25	4	4	4	3	3	3	3	17	2.43
26	4	4	4	3	4	3	4	19	2.71
27	2	2	3	2	3	3	3	11	1.57
28	2	2	3	3	2	3	3	11	1.57
29	3	2	2	2	3	2	3	10	1.43
30	3	4	4	3	4	3	3	17	2.43
31	3	2	3	2	3	2	2	10	1.43
32	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
33	4	3	3	4	4	3	3	17	2.43
34	2	3	2	3	3	3	3	12	1.71
35	2	3	2	2	4	3	3	12	1.71
36	2	3	2	2	4	3	3	12	1.71
37	2	3	3	4	4	3	3	15	2.14
38	2	3	3	3	4	3	3	14	2.00
39	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
40	3	3	3	3	4	3	3	15	2.14
41	2	3	4	2	4	3	2	13	1.86
42	3	3	4	2	3	3	3	14	2.00
43	3	2	2	3	2	2	2	9	1.29
44	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
45	4	3	4	4	3	2	2	15	2.14
46	2	3	3	3	3	2	2	11	1.57

No.	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Jumlah	Rata-rata
47	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
48	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
49	4	4	4	3	4	4	3	19	2.71
50	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
51	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
52	3	2	3	2	2	2	2	9	1.29
53	3	3	3	2	2	3	3	12	1.71
54	4	3	3	3	3	3	3	15	2.14
55	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
56	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
57	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
58	4	4	4	3	4	4	3	19	2.71
59	4	4	3	3	4	3	3	17	2.43
60	2	3	3	4	3	3	3	14	2.00
61	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
62	3	4	4	3	4	4	4	19	2.71
63	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
64	3	4	3	4	4	3	4	18	2.57
65	3	4	3	4	4	4	4	19	2.71
66	3	4	3	4	4	4	4	19	2.71
67	3	3	3	3	3	2	2	12	1.71
68	2	3	3	3	3	2	3	12	1.71
69	2	3	3	2	3	3	3	12	1.71
70	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
71	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
72	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
73	2	3	3	3	3	2	3	12	1.71
74	2	3	3	3	2	2	3	11	1.57
75	4	4	3	4	4	4	4	20	2.86
76	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
77	2	3	3	3	2	2	3	11	1.57
78	2	3	3	3	2	3	2	11	1.57
79	3	4	3	4	4	4	4	19	2.71
80	2	3	3	3	2	2	3	11	1.57
81	2	3	3	3	2	3	3	12	1.71
82	2	3	3	3	3	2	3	12	1.71
83	2	3	3	3	2	3	2	11	1.57
84	4	4	3	3	4	4	4	19	2.71
85	3	3	3	3	3	3	2	13	1.86
86	4	4	3	4	4	4	4	20	2.86
87	2	3	3	3	3	2	2	11	1.57
88	3	4	3	3	3	3	4	16	2.29
89	2	3	3	3	4	3	3	14	2.00
90	3	4	4	4	3	4	3	18	2.57
91	3	2	2	3	3	3	2	11	1.57
92	3	3	3	4	3	3	2	14	2.00
93	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
94	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
95	4	4	3	3	4	4	4	19	2.71

No.	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Jumlah	Rata-rata
96	3	2	2	3	3	3	2	11	1.57
97	3	3	3	4	3	3	2	14	2.00
98	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
99	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
100	2	3	2	3	2	3	3	11	1.57
101	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
102	3	4	3	4	4	3	3	17	2.43
103	2	4	4	3	3	3	4	16	2.29
104	4	4	3	3	3	3	3	16	2.29
105	4	4	4	4	3	3	3	18	2.57
106	3	4	4	3	3	4	3	17	2.43
107	4	4	4	3	3	3	3	17	2.43
108	3	3	4	2	3	3	3	14	2.00
109	3	2	2	3	2	2	2	9	1.29
110	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
111	4	3	4	4	3	2	2	15	2.14
112	2	3	3	3	3	2	2	11	1.57
113	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
114	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
115	4	4	4	3	4	4	3	19	2.71
116	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
117	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
118	3	2	3	2	2	2	2	9	1.29
119	3	2	3	2	2	2	2	9	1.29
120	3	3	3	2	2	3	3	12	1.71
121	4	3	3	3	3	3	3	15	2.14
122	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
123	2	3	3	3	3	3	3	13	1.86
124	3	4	4	4	4	3	3	18	2.57
125	4	4	4	3	4	4	3	19	2.71
126	4	4	3	3	4	3	3	17	2.43
127	2	3	3	4	3	3	3	14	2.00
128	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00
129	3	2	3	2	2	2	2	9	1.29
130	3	3	3	2	2	3	3	12	1.71
131	4	3	3	3	3	3	3	15	2.14
132	3	3	3	3	3	3	3	14	2.00

REKAPITULASI DATA KUESIONER

STIMULASI INTELEKTUAL (X3)								
No.	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	Jumlah	Rata-rata
1	4	4	4	4	3	2	21	3.50
2	4	3	2	4	4	2	19	3.17
3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	3	3	2	4	3	2	17	2.83
5	4	4	3	4	4	4	23	3.83
6	3	4	2	4	4	4	21	3.50
7	3	4	3	4	3	2	19	3.17
8	4	4	3	4	4	4	23	3.83
9	4	3	3	4	3	3	20	3.33
10	4	3	3	4	4	2	20	3.33
11	4	4	4	2	3	2	19	3.17
12	4	4	4	4	4	2	22	3.67
13	4	4	4	3	4	3	22	3.67
14	4	4	3	4	3	3	21	3.50
15	4	4	4	4	4	3	23	3.83
16	3	3	1	4	4	1	16	2.67
17	4	4	2	3	4	4	21	3.50
18	3	4	2	4	4	2	19	3.17
19	3	4	3	4	3	4	21	3.50
20	4	4	4	3	4	3	22	3.67
21	4	3	2	4	3	3	19	3.17
22	4	4	3	4	3	3	21	3.50
23	4	4	4	4	3	3	22	3.67
24	4	4	3	4	4	4	23	3.83
25	3	3	3	2	3	4	18	3.00
26	3	3	1	2	3	4	16	2.67
27	4	4	3	4	4	3	22	3.67
28	3	3	2	3	3	2	16	2.67
29	4	4	3	4	4	4	23	3.83
30	3	4	1	1	3	3	15	2.50
31	3	3	3	3	2	3	17	2.83
32	4	4	3	4	3	4	22	3.67
33	4	4	4	4	3	4	23	3.83
34	3	4	2	2	2	1	14	2.33
35	4	4	2	4	4	4	22	3.67
36	3	3	3	3	1	2	15	2.50
37	4	4	4	4	4	4	24	4.00
38	4	4	2	4	4	4	22	3.67
39	4	4	3	4	3	3	21	3.50
40	4	4	4	4	4	4	24	4.00
41	4	4	3	4	3	4	22	3.67
42	5	4	3	4	4	4	24	4.00
43	4	4	4	4	4	4	24	4.00
44	4	4	4	4	4	4	24	4.00
45	3	3	2	1	3	3	15	2.50
46	3	4	2	1	1	2	13	2.17

No.	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	Jumlah	Rata-rata
47	4	4	3	4	3	3	21	3.50
48	3	3	2	2	2	2	14	2.33
49	4	4	3	4	4	4	23	3.83
50	4	4	4	4	3	4	23	3.83
51	4	4	3	4	4	4	23	3.83
52	4	4	4	4	4	4	24	4.00
53	4	4	4	3	3	3	21	3.50
54	4	4	3	4	3	4	22	3.67
55	4	4	4	4	4	4	24	4.00
56	4	4	3	3	3	3	20	3.33
57	5	4	3	4	4	4	24	4.00
58	4	3	3	4	4	4	22	3.67
59	4	4	3	3	4	4	22	3.67
60	3	3	3	3	3	3	18	3.00
61	4	4	3	3	4	4	22	3.67
62	3	4	1	2	3	2	15	2.50
63	3	3	3	3	3	3	18	3.00
64	4	4	3	4	4	4	23	3.83
65	4	4	4	4	4	4	24	4.00
66	3	2	2	2	3	2	14	2.33
67	4	4	3	3	4	4	22	3.67
68	3	3	3	3	3	3	18	3.00
69	4	4	4	3	4	4	23	3.83
70	4	4	3	3	4	4	22	3.67
71	4	3	3	3	4	4	21	3.50
72	4	4	3	3	3	3	20	3.33
73	4	4	3	3	4	4	22	3.67
74	5	4	3	4	4	4	24	4.00
75	4	4	4	3	4	4	23	3.83
76	4	4	3	3	4	4	22	3.67
77	3	3	1	2	2	2	13	2.17
78	3	3	2	2	2	2	14	2.33
79	4	4	3	3	3	4	21	3.50
80	3	3	2	1	3	3	15	2.50
81	4	4	3	3	3	4	21	3.50
82	4	4	4	4	3	4	23	3.83
83	4	4	3	3	3	4	21	3.50
84	5	4	3	4	4	4	24	4.00
85	4	4	3	3	3	4	21	3.50
86	4	4	4	3	3	4	22	3.67
87	5	4	4	4	4	4	25	4.17
88	4	4	4	2	3	2	19	3.17
89	4	4	4	4	4	2	22	3.67
90	4	4	4	3	4	3	22	3.67
91	4	4	3	4	3	3	21	3.50
92	4	4	4	4	4	3	23	3.83
93	3	3	1	4	4	1	16	2.67
94	4	4	2	3	4	4	21	3.50
95	5	4	3	4	4	4	24	4.00

No.	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	Jumlah	Rata-rata
96	4	4	3	4	3	3	21	3.50
97	4	4	4	4	4	3	23	3.83
98	3	3	1	4	4	1	16	2.67
99	4	4	2	3	4	4	21	3.50
100	3	4	2	4	4	2	19	3.17
101	3	4	3	4	3	4	21	3.50
102	4	4	4	3	4	3	22	3.67
103	4	3	2	4	3	3	19	3.17
104	4	4	3	4	3	3	21	3.50
105	4	4	4	4	3	3	22	3.67
106	4	4	3	4	4	4	23	3.83
107	3	3	3	2	3	4	18	3.00
108	5	4	3	4	4	4	24	4.00
109	4	4	4	4	4	4	24	4.00
110	4	4	4	4	4	4	24	4.00
111	3	3	2	1	3	3	15	2.50
112	3	4	2	1	1	2	13	2.17
113	4	4	3	4	3	3	21	3.50
114	3	3	2	2	2	2	14	2.33
115	4	4	3	4	4	4	23	3.83
116	4	4	4	4	3	4	23	3.83
117	4	4	3	4	4	4	23	3.83
118	4	4	4	4	4	4	24	4.00
119	4	4	4	4	4	4	24	4.00
120	4	4	4	3	3	3	21	3.50
121	4	4	3	4	3	4	22	3.67
122	4	4	4	4	4	4	24	4.00
123	4	4	3	3	3	3	20	3.33
124	5	4	3	4	4	4	24	4.00
125	4	3	3	4	4	4	22	3.67
126	4	4	3	3	4	4	22	3.67
127	3	3	3	3	3	3	18	3.00
128	4	4	3	3	4	4	22	3.67
129	4	4	4	4	4	4	24	4.00
130	4	4	4	3	3	3	21	3.50
131	4	4	3	4	3	4	22	3.67
132	4	4	4	4	4	4	24	4.00

REKAPITULASI DATA KUESIONER

PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASI (X4)							
No.	X4_1	X4_2	X4_3	X4_4	X5_5	Jumlah	Rata-rata
1	4	5	4	4	4	21	4.20
2	4	5	4	4	4	21	4.20
3	4	4	4	4	4	20	4.00
4	4	5	4	5	5	23	4.60
5	4	4	5	4	5	22	4.40
6	3	3	5	5	4	20	4.00
7	3	4	5	4	5	21	4.20
8	3	5	4	5	5	22	4.40
9	4	4	5	4	5	22	4.40
10	3	3	5	5	5	21	4.20
11	4	4	4	4	5	21	4.20
12	4	5	4	4	3	20	4.00
13	4	5	4	4	4	21	4.20
14	4	4	4	4	4	20	4.00
15	2	1	3	3	4	13	2.60
16	3	3	3	4	4	17	3.40
17	4	4	5	4	5	22	4.40
18	3	3	5	5	4	21	4.20
19	3	4	5	4	5	21	4.20
20	3	5	4	5	5	22	4.40
21	4	4	5	4	5	22	4.40
22	3	3	5	5	5	21	4.20
23	3	4	5	5	5	22	4.40
24	4	5	5	5	5	24	4.80
25	4	4	4	5	4	21	4.20
26	3	4	5	4	5	21	4.20
27	3	4	4	4	4	19	3.80
28	2	3	3	3	4	15	3.00
29	3	3	4	4	4	18	3.60
30	3	4	4	5	5	21	4.20
31	3	3	3	4	4	17	3.40
32	4	4	3	4	4	19	3.80
33	3	4	5	5	4	21	4.20
34	2	3	4	3	3	15	3.00
35	2	3	3	3	3	14	2.80
36	3	3	3	3	3	15	3.00
37	2	3	3	4	3	15	3.00
38	3	4	5	5	4	21	4.20
39	3	4	4	5	5	21	4.20
40	5	5	5	5	5	25	5.00
41	4	4	4	4	4	20	4.00
42	2	2	2	2	2	10	2.00
43	3	4	4	3	4	18	3.60
44	3	3	3	3	3	15	3.00
45	3	3	3	3	3	15	3.00
46	2	2	2	2	2	10	2.00

No.	X4_1	X4_2	X4_3	X4_4	X5_5	Jumlah	Rata-rata
47	5	4	5	5	5	24	4.80
48	3	3	3	3	3	15	3.00
49	5	5	5	5	5	25	5.00
50	3	3	3	2	3	14	2.80
51	4	4	3	3	4	18	3.60
52	4	4	3	3	4	18	3.60
53	4	4	4	4	5	21	4.20
54	5	4	5	5	5	24	4.80
55	3	3	3	3	3	15	3.00
56	5	5	5	4	5	24	4.80
57	5	4	5	5	4	23	4.60
58	5	5	5	4	5	24	4.80
59	5	5	5	4	5	24	4.80
60	3	3	3	3	3	15	3.00
61	3	2	3	3	4	15	3.00
62	3	4	3	3	2	15	3.00
63	5	5	4	4	2	20	4.00
64	5	5	4	4	3	21	4.20
65	4	4	4	5	5	22	4.40
66	2	2	2	2	2	10	2.00
67	3	3	3	3	3	15	3.00
68	3	3	3	3	3	15	3.00
69	3	3	3	3	3	15	3.00
70	4	5	5	4	3	21	4.20
71	2	2	2	2	2	10	2.00
72	4	4	4	4	4	20	4.00
73	3	3	3	3	3	15	3.00
74	3	3	3	3	3	15	3.00
75	5	5	5	5	5	25	5.00
76	5	5	5	5	5	25	5.00
77	3	3	3	3	3	15	3.00
78	2	2	2	2	2	10	2.00
79	3	3	3	3	3	15	3.00
80	3	3	3	3	3	15	3.00
81	5	5	5	4	5	24	4.80
82	3	3	3	3	3	15	3.00
83	4	4	4	4	4	20	4.00
84	4	5	4	4	5	22	4.40
85	5	5	5	5	5	25	5.00
86	5	5	5	5	5	25	5.00
87	3	3	3	3	3	15	3.00
88	4	4	4	4	5	21	4.20
89	4	5	4	4	3	20	4.00
90	4	5	4	4	4	21	4.20
91	4	4	4	4	4	20	4.00
92	2	1	3	3	4	13	2.60
93	3	3	3	4	4	17	3.40
94	4	4	5	4	5	22	4.40
95	4	5	4	4	5	22	4.40

No.	X4_1	X4_2	X4_3	X4_4	X5_5	Jumlah	Rata-rata
96	4	4	4	4	4	20	4.00
97	2	1	3	3	4	13	2.60
98	3	3	3	4	4	17	3.40
99	4	4	5	4	5	22	4.40
100	3	3	5	5	4	21	4.20
101	3	4	5	4	5	21	4.20
102	3	5	4	5	5	22	4.40
103	4	4	5	4	5	22	4.40
104	3	3	5	5	5	21	4.20
105	3	4	5	5	5	22	4.40
106	4	5	5	5	5	24	4.80
107	4	4	4	5	4	21	4.20
108	2	2	2	2	2	10	2.00
109	3	4	4	3	4	18	3.60
110	3	3	3	3	3	15	3.00
111	3	3	3	3	3	15	3.00
112	2	2	2	2	2	10	2.00
113	5	4	5	5	5	24	4.80
114	3	3	3	3	3	15	3.00
115	5	5	5	5	5	25	5.00
116	3	3	3	2	3	14	2.80
117	4	4	3	3	4	18	3.60
118	4	4	3	3	4	18	3.60
119	4	4	3	3	4	18	3.60
120	4	4	4	4	5	21	4.20
121	5	4	5	5	5	24	4.80
122	3	3	3	3	3	15	3.00
123	5	5	5	4	5	24	4.80
124	5	4	5	5	4	23	4.60
125	5	5	5	4	5	24	4.80
126	5	5	5	4	5	24	4.80
127	3	3	3	3	3	15	3.00
128	3	2	3	3	4	15	3.00
129	4	4	3	3	4	18	3.60
130	4	4	4	4	5	21	4.20
131	5	4	5	5	5	24	4.80
132	3	3	3	3	3	15	3.00

REKAPITULASI DATA KUESIONER

PRESTASI KERJA KARYAWAN (Y)										
No.	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Jumlah	Rata-rata
1	4	4	3	5	5	5	5	4	35	4.38
2	4	4	4	5	3	5	4	5	34	4.25
3	5	4	5	5	5	5	5	5	39	4.88
4	4	3	4	4	4	5	5	5	34	4.25
5	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4.38
6	4	4	4	4	5	5	5	5	28	3.50
7	4	4	3	3	3	5	4	5	31	3.88
8	5	5	4	4	3	3	5	5	34	4.25
9	4	5	5	5	5	4	5	5	38	4.75
10	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4.63
11	4	4	4	4	5	4	5	5	35	4.38
12	4	4	4	5	2	5	4	5	33	4.13
13	4	4	3	5	5	5	5	5	36	4.50
14	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
15	5	4	5	5	4	4	5	4	36	4.50
16	4	3	4	4	5	5	5	5	35	4.38
17	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
18	4	4	4	4	5	5	5	5	26	3.25
19	4	4	3	3	5	5	5	5	34	4.25
20	5	5	4	4	3	3	5	5	34	4.25
21	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
22	4	5	4	4	4	3	4	4	32	4.00
23	4	4	3	3	4	4	5	5	32	4.00
24	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4.13
25	3	2	3	2	4	4	3	3	24	3.00
26	4	3	4	4	2	4	4	4	35	4.38
27	4	4	5	5	4	5	5	5	28	3.50
28	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.88
29	4	4	3	3	4	3	4	4	29	3.63
30	4	4	4	4	4	4	5	5	28	3.50
31	4	4	4	4	4	4	4	4	25	3.13
32	4	3	3	2	4	4	3	3	37	4.63
33	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.75
34	4	4	4	4	4	5	5	5	25	3.13
35	4	3	5	5	4	3	4	4	32	4.00
36	3	3	4	4	4	2	3	3	26	3.25
37	4	4	5	4	4	2	4	4	31	3.88
38	5	4	5	4	4	4	5	5	36	4.50
39	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3.25
40	5	5	5	5	4	4	4	4	36	4.50
41	4	3	5	5	4	4	4	4	33	4.13
42	4	4	5	5	4	3	5	5	23	2.88
43	5	4	3	3	4	4	4	4	31	3.88
44	3	3	1	3	4	2	3	3	37	4.63
45	4	4	4	5	4	3	5	5	24	3.00
46	4	4	3	4	3	3	4	4	29	3.63

No.	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Jumlah	Rata-rata
47	5	4	5	4	4	4	5	4	35	4.38
48	4	4	4	5	5	4	5	4	34	4.25
49	5	5	5	5	4	3	5	5	37	4.63
50	3	3	1	3	2	3	3	3	31	3.88
51	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4.88
52	4	3	5	5	3	4	4	5	32	4.00
53	3	3	4	3	4	3	3	4	27	3.38
54	4	4	5	4	5	4	5	4	35	4.38
55	4	4	5	5	3	2	4	5	26	3.25
56	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
57	5	5	5	4	5	3	5	5	37	4.63
58	4	4	5	5	4	3	4	4	39	4.88
59	5	5	5	5	4	4	5	5	38	4.75
60	4	4	2	1	3	2	3	3	22	2.75
61	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4.25
62	4	4	4	5	4	4	4	4	26	3.25
63	4	4	4	5	4	3	5	5	34	4.25
64	4	3	5	4	4	4	4	4	32	4.00
65	4	4	2	3	3	2	3	3	34	4.25
66	4	4	5	4	4	3	5	5	27	3.38
67	4	3	3	3	3	3	4	4	27	3.38
68	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
69	4	4	2	3	1	2	3	3	30	3.75
70	5	4	4	5	5	5	5	5	38	4.75
71	4	3	4	5	3	4	4	5	29	3.63
72	5	5	5	5	4	4	5	5	38	4.75
73	4	3	5	5	4	4	4	4	27	3.38
74	4	3	2	3	3	2	3	3	29	3.63
75	3	4	5	4	4	4	4	4	39	4.88
76	3	4	5	5	4	4	4	4	38	4.75
77	4	4	4	5	4	3	5	5	27	3.38
78	4	4	4	5	4	4	4	4	28	3.50
79	3	2	3	3	3	1	3	3	36	4.50
80	4	4	5	5	4	3	5	5	28	3.50
81	4	4	5	4	3	3	4	4	31	3.88
82	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4.38
83	3	4	4	2	4	4	4	4	32	4.00
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
85	5	4	5	5	4	3	5	5	36	4.50
86	4	4	3	3	4	4	4	4	38	4.75
87	4	3	3	3	3	2	3	3	38	4.75
88	4	4	4	4	5	4	5	5	35	4.38
89	4	4	4	5	2	5	4	5	33	4.13
90	4	4	3	5	5	5	5	5	36	4.50
91	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
92	5	4	5	5	4	4	5	4	36	4.50
93	4	3	4	4	5	5	5	5	35	4.38
94	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
95	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00

No.	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Jumlah	Rata-rata
96	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
97	5	4	5	5	4	4	5	4	36	4.50
98	4	3	4	4	5	5	5	5	35	4.38
99	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
100	4	4	4	4	5	5	5	5	24	3.00
101	4	4	3	3	5	5	5	5	34	4.25
102	5	5	4	4	3	3	5	5	34	4.25
103	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
104	4	5	4	4	4	3	4	4	32	4.00
105	4	4	3	3	4	4	5	5	36	4.50
106	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4.13
107	3	2	3	2	4	4	3	3	31	3.88
108	4	4	5	5	4	3	5	5	29	3.63
109	5	4	3	3	4	4	4	4	33	4.13
110	3	3	1	3	4	2	3	3	36	4.50
111	4	4	4	5	4	3	5	5	28	3.50
112	4	4	3	4	3	3	4	4	29	3.63
113	5	4	5	4	4	4	5	4	35	4.38
114	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4.38
115	5	5	5	5	4	3	5	5	37	4.63
116	3	3	1	3	2	3	3	3	31	3.88
117	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4.88
118	4	3	5	5	3	4	4	5	30	3.75
119	4	3	5	5	3	4	4	5	30	3.75
120	3	3	4	3	4	3	3	4	27	3.38
121	4	4	5	4	5	4	5	4	35	4.38
122	4	4	5	5	3	2	4	5	26	3.25
123	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
124	5	5	5	4	5	3	5	5	37	4.63
125	4	4	5	5	4	3	4	4	37	4.63
126	5	5	5	5	4	4	5	5	38	4.75
127	4	4	2	1	3	2	3	3	22	2.75
128	4	4	5	5	4	4	4	4	30	3.75
129	4	3	5	5	3	4	4	5	30	3.75
130	3	3	4	3	4	3	3	4	27	3.38
131	4	4	5	4	5	4	5	4	35	4.38
132	4	4	5	5	3	2	4	5	26	3.25

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

Correlations

		Karisma (X1)
X1_1	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_2	Pearson Correlation	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_3	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_4	Pearson Correlation	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_5	Pearson Correlation	,556**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_6	Pearson Correlation	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_7	Pearson Correlation	,420**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_8	Pearson Correlation	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_9	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X1_10	Pearson Correlation	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Inspirasi yang Memotivasi (X2)
X2_1	Pearson Correlation	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X2_2	Pearson Correlation	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X2_3	Pearson Correlation	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X2_4	Pearson Correlation	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X2_5	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X2_6	Pearson Correlation	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X2_7	Pearson Correlation	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Stimulasi Intelektual (X3)
X3_1	Pearson Correlation	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X3_2	Pearson Correlation	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X3_3	Pearson Correlation	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X3_4	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X3_5	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X3_6	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Perhatian yang Diindividualisasikan (X4)
X4_1	Pearson Correlation	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X4_2	Pearson Correlation	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X4_3	Pearson Correlation	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X4_4	Pearson Correlation	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
X4_5	Pearson Correlation	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Prestasi Kerja Karyawan (Y)
Y_1	Pearson Correlation	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
Y_2	Pearson Correlation	,319**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
Y_3	Pearson Correlation	,209*
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	132
Y_4	Pearson Correlation	,272**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	132
Y_5	Pearson Correlation	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
Y_6	Pearson Correlation	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
Y_7	Pearson Correlation	,360**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132
Y_8	Pearson Correlation	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	132

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_1	2.5303	.6704	132.0
2.	X1_2	2.6136	.7060	132.0
3.	X1_3	2.8258	.7151	132.0
4.	X1_4	3.0909	.6474	132.0
5.	X1_5	2.9545	.7296	132.0
6.	X1_6	3.2273	.7576	132.0
7.	X1_7	3.8712	.9197	132.0
8.	X1_8	4.2576	.9048	132.0
9.	X1_9	4.0152	.9245	132.0
10.	X1_10	4.5227	.6476	132.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	33.9091	19.8085	4.4507	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	31.3788	16.4203	.5409	.7500
X1_2	31.2955	15.6754	.6502	.7357
X1_3	31.0833	15.7716	.6207	.7390
X1_4	30.8182	17.5087	.3471	.7713
X1_5	30.9545	16.7307	.4265	.7625
X1_6	30.6818	16.0659	.5218	.7504
X1_7	30.0379	17.2123	.2294	.7931
X1_8	29.6515	15.7860	.4456	.7612
X1_9	29.8939	15.7139	.4420	.7621
X1_10	29.3864	17.5061	.3475	.7713

Reliability Coefficients

N of Cases = 132.0 N of Items = 10

Alpha = .7789

Reliability

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	2.8409	.7187	132.0
2.	X2_2	3.2273	.6127	132.0
3.	X2_3	3.1439	.5544	132.0
4.	X2_4	3.1136	.5880	132.0
5.	X2_5	3.1439	.6554	132.0
6.	X2_6	3.0000	.5662	132.0
7.	X2_7	2.9545	.5507	132.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21.4242	8.4599	2.9086	7

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	18.5833	6.5503	.3787	.8186
X2_2	18.1970	5.6708	.8271	.7296
X2_3	18.2803	6.7682	.4799	.7938
X2_4	18.3106	6.6890	.4685	.7959
X2_5	18.2803	6.0353	.6196	.7688
X2_6	18.4242	6.3683	.6197	.7708
X2_7	18.4697	6.8159	.4663	.7959

Reliability Coefficients

N of Cases = 132.0 N of Items = 7

Alpha = .8083

Reliability

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3_1	3.8106	.5261	132.0
2.	X3_2	3.7682	.4450	132.0
3.	X3_3	3.0235	.8332	132.0
4.	X3_4	3.4083	.8409	132.0
5.	X3_5	3.4318	.6901	132.0
6.	X3_6	3.3182	.8499	132.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20.7606	9.2685	3.0444	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3_1	16.9500	6.9253	.7462	.7450
X3_2	16.9924	7.6691	.5685	.7811
X3_3	17.7371	6.3176	.5388	.7790
X3_4	17.3523	6.2601	.5469	.7772
X3_5	17.3288	6.7639	.5651	.7698
X3_6	17.4424	6.2130	.5506	.7767

Reliability Coefficients

N of Cases = 132.0 N of Items = 6

Alpha = .8019

Reliability

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4_1	3.5530	.9022	132.0
2.	X4_2	3.7348	.9718	132.0
3.	X4_3	3.9015	.9399	132.0
4.	X4_4	3.8333	.9009	132.0
5.	X4_5	4.0152	.9490	132.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	19.0379	16.1589	4.0198	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4_1	15.4848	10.9845	.7291	.9036
X4_2	15.3030	10.4876	.7510	.8999
X4_3	15.1364	10.1492	.8560	.8774
X4_4	15.2045	10.6525	.7983	.8900
X4_5	15.0227	10.5567	.7624	.8972

Reliability Coefficients

N of Cases = 132.0 N of Items = 5

Alpha = .9132

Reliability

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_1	4.0682	.5413	132.0
2.	Y_2	3.9091	.6706	132.0
3.	Y_3	4.0758	.9933	132.0
4.	Y_4	4.1894	.9257	132.0
5.	Y_5	3.9697	.8097	132.0
6.	Y_6	3.7500	.9440	132.0
7.	Y_7	4.3485	.7203	132.0
8.	Y_8	4.3561	.6894	132.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	32.6667	19.7659	4.4459	8

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_1	28.5985	17.1429	.5198	.8377
Y_2	28.7576	16.6431	.4886	.8388
Y_3	28.5909	14.1672	.6168	.8257
Y_4	28.4773	14.5567	.6161	.8244
Y_5	28.6970	16.0449	.4726	.8415
Y_6	28.9167	15.2525	.4912	.8427
Y_7	28.3182	14.5850	.8474	.7980
Y_8	28.3106	15.3303	.7336	.8126

Reliability Coefficients

N of Cases = 132.0 N of Items = 8

Alpha = .8464

LAMPIRAN 5

HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Karisma (X1)	132	3,3909	,44507
Inspirasi yang Memotivasi (X2)	132	2,0605	,41542
Stimulasi Intelektual (X3)	132	3,4582	,50575
Perhatian yang Diindividualisasikan (X4)	132	3,8106	,80507
Prestasi Kerja Karyawan (Y)	132	4,0777	,54662
Valid N (listwise)	132		

Frequencies

Frequency Table

X1_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,3	2,3	2,3
	2	2	1,5	1,5	3,8
	3	17	12,9	12,9	16,7
	4	46	34,8	34,8	51,5
	5	64	48,5	48,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	68	51,5	51,5	51,5
	3	47	35,6	35,6	87,1
	4	17	12,9	12,9	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	47	35,6	35,6	35,6
	3	61	46,2	46,2	81,8
	4	24	18,2	18,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	22	16,7	16,7	16,7
	3	76	57,6	57,6	74,2
	4	34	25,8	25,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	38	28,8	28,8	28,8
	3	62	47,0	47,0	75,8
	4	32	24,2	24,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	26	19,7	19,7	19,7
	3	50	37,9	37,9	57,6
	4	56	42,4	42,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,5	1,5	1,5
	2	8	6,1	6,1	7,6
	3	29	22,0	22,0	29,5
	4	59	44,7	44,7	74,2
	5	34	25,8	25,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	75	56,8	56,8	56,8
	3	44	33,3	33,3	90,2
	4	13	9,8	9,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

λ1_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	3,8	3,8	3,8
	2	3	2,3	2,3	6,1
	3	16	12,1	12,1	18,2
	4	69	52,3	52,3	70,5
	5	39	29,5	29,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X1_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	8,3	8,3	8,3
	4	41	31,1	31,1	39,4
	5	80	60,6	60,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

X2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	46	34.8	34.8	34.8
	3	61	46.2	46.2	81.1
	4	25	18.9	18.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	9.8	9.8	9.8
	3	76	57.6	57.6	67.4
	4	43	32.6	32.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	9.1	9.1	9.1
	3	89	67.4	67.4	76.5
	4	31	23.5	23.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	12.1	12.1	12.1
	3	85	64.4	64.4	76.5
	4	31	23.5	23.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	15.2	15.2	15.2
	3	73	55.3	55.3	70.5
	4	39	29.5	29.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X2_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	15.9	15.9	15.9
	3	90	68.2	68.2	84.1
	4	21	15.9	15.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X2_7

	Valid			
	2	3	4	Total
Frequency	23	92	17	132
Percent	17.4	69.7	12.9	100.0
Valid Percent	17.4	69.7	12.9	100.0
Cumulative Percent	17.4	87.1	100.0	

X3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	33	25.0	25.0	25.0
	4	91	68.9	68.9	93.9
	5	8	6.1	6.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X3_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.8	.8	.8
	3	29	22.0	22.0	22.7
	4	98	74.2	74.2	97.0
	5	4	3.0	3.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X3_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	5.3	5.3	5.3
	2	23	17.4	17.4	22.7
	3	61	46.2	46.2	68.9
	4	1	.8	.8	69.7
	5	40	30.3	30.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X3_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	4.5	4.5	4.5
	2	2	1.5	1.5	6.1
	2	12	7.6	7.6	13.6
	3	36	27.3	27.3	40.9
	4	1	.8	.8	41.7
	4	75	56.8	56.8	98.5
	4	2	1.5	1.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X3_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.3	2.3	2.3
	2	6	4.5	4.5	6.8
	3	54	40.9	40.9	47.7
	4	69	52.3	52.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X3_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valic	1	4	3.0	3.0	3.0
	2	21	15.9	15.9	18.9
	3	36	27.3	27.3	46.2
	4	71	53.8	53.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X4_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	10.6	10.6	10.6
	3	54	40.9	40.9	51.5
	4	41	31.1	31.1	82.6
	5	23	17.4	17.4	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X4_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.3	2.3	2.3
	2	9	6.8	6.8	9.1
	3	39	29.5	29.5	38.6
	4	50	37.9	37.9	76.5
	5	31	23.5	23.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X4_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	5.3	5.3	5.3
	3	44	33.3	33.3	38.6
	4	36	27.3	27.3	65.9
	5	45	34.1	34.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X4_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.8	6.8	6.8
	3	39	29.5	29.5	36.4
	4	49	37.1	37.1	73.5
	5	35	26.5	26.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

X4_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.8	6.8	6.8
	3	31	23.5	23.5	30.3
	4	41	31.1	31.1	61.4
	5	51	38.6	38.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	11.4	11.4	11.4
	4	93	70.5	70.5	81.8
	5	24	18.2	18.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.3	2.3	2.3
	3	27	20.5	20.5	22.7
	4	81	61.4	61.4	84.1
	5	21	15.9	15.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.0	3.0	3.0
	2	5	3.8	3.8	6.8
	3	21	15.9	15.9	22.7
	4	49	37.1	37.1	59.8
	5	53	40.2	40.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	4	3.0	3.0	4.5
	3	22	16.7	16.7	21.2
	4	43	32.6	32.6	53.8
	5	61	46.2	46.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	5	3.8	3.8	4.5
	3	24	18.2	18.2	22.7
	4	69	52.3	52.3	75.0
	5	33	25.0	25.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	13	9.8	9.8	10.6
	3	34	25.8	25.8	36.4
	4	54	40.9	40.9	77.3
	5	30	22.7	22.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	14.4	14.4	14.4
	4	48	36.4	36.4	50.8
	5	65	49.2	49.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Y_8

	Valid			
	3	4	5	Total
Frequency	16	53	63	132
Percent	12.1	40.2	47.7	100.0
Valid Percent	12.1	40.2	47.7	100.0
Cumulative Percent	12.1	52.3	100.0	

LAMPIRAN 6

HASIL ANALISIS REGRESI

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perhatian yang Diindividualisasikan (X4), Stimulasi Intelektual (X3), Inspirasi yang Memotivasi (X2), Karisma (X1)[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660[a]	.435	.417	3.34

a. Predictors: (Constant), Perhatian yang Diindividualisasikan (X4), Stimulasi Intelektual (X3), Inspirasi yang Memotivasi (X2), Karisma (X1)

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja Karyawan (Y)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1090.291	4	272.573	24.468	.000[a]
	Residual	1414.769	127	11.140		
	Total	2505.061	131			

a. Predictors: (Constant), Perhatian yang Diindividualisasikan (X4), Stimulasi Intelektual (X3), Inspirasi yang Memotivasi (X2), Karisma (X1)

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.404	3.164		1.392	.166
	Karisma (X1)	.387	.076	.393	5.065	.000
	Inspirasi yang Memotivasi (X2)	.244	.111	.162	2.203	.029
	Stimulasi Intelektual (X3)	.377	.102	.262	3.696	.000
	Perhatian yang Diindividualisasikan (X4)	.198	.090	.182	2.197	.030

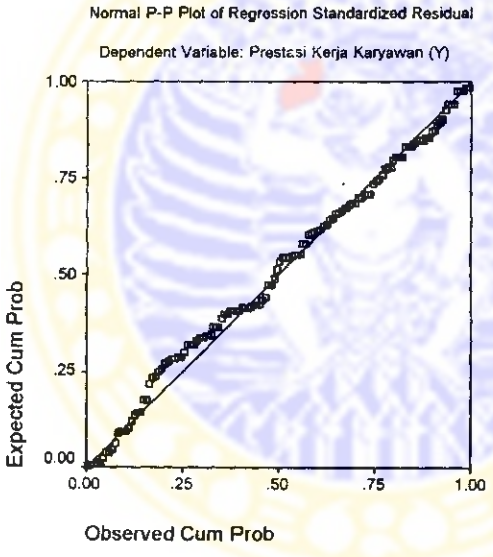
a. Dependent Variable: Prestasi Kerja Karyawan (Y)

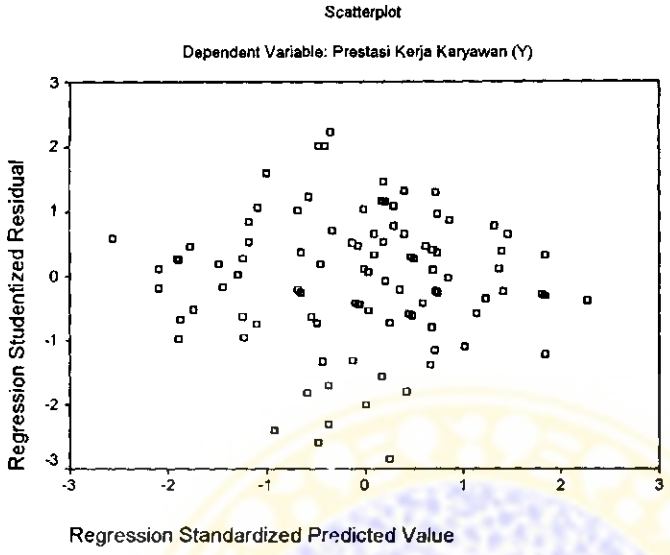
Coefficients[a]

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Karisma (X1)	.518	.410	.338	.737	1.357
	Inspirasi yang Memotivasi (X2)	.375	.192	.147	.822	1.217
	Stimulasi Intelektual (X3)	.305	.312	.246	.887	1.128
	Perhatian yang Diindividualisasikan (X4)	.498	.191	.147	.647	1.545

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Charts





Nonparametric Correlations

Correlations

			Standardized Residual
Spearman's rho	Karisma (X1)	Correlation Coefficient	,021
		Sig. (2-tailed)	,808
		N	132
	Inspirasi yang Memotivasi (X2)	Correlation Coefficient	-,013
		Sig. (2-tailed)	,884
		N	132
	Stimulasi Intelel tual (X3)	Correlation Coefficient	-,061
		Sig. (2-tailed)	,488
		N	132
	Perhatian yang Diindividualisasikan (X4)	Correlation Coefficient	-,023
		Sig. (2-tailed)	,789
		N	132
	Standardized Residual	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	132

TABEL F (ONE TAILED, 5%)

0.050

	df1								
df2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
101	3.9352	3.0864	2.6946	2.4617	2.3044	2.1897	2.1016	2.0314	1.9739
102	3.9342	3.0855	2.6937	2.4608	2.3035	2.1888	2.1007	2.0305	1.9729
103	3.9333	3.0846	2.6928	2.4599	2.3026	2.1879	2.0998	2.0295	1.9720
104	3.9324	3.0837	2.6920	2.4591	2.3017	2.1870	2.0989	2.0286	1.9711
105	3.9315	3.0828	2.6911	2.4582	2.3009	2.1861	2.0980	2.0278	1.9702
106	3.9307	3.0820	2.6903	2.4574	2.3001	2.1853	2.0972	2.0269	1.9694
107	3.9298	3.0812	2.6895	2.4566	2.2992	2.1845	2.0963	2.0261	1.9685
108	3.9290	3.0804	2.6887	2.4558	2.2984	2.1837	2.0955	2.0252	1.9677
109	3.9282	3.0796	2.6879	2.4550	2.2976	2.1829	2.0947	2.0244	1.9669
110	3.9274	3.0788	2.6871	2.4542	2.2969	2.1821	2.0939	2.0236	1.9661
111	3.9266	3.0781	2.6864	2.4535	2.2961	2.1813	2.0931	2.0229	1.9653
112	3.9258	3.0773	2.6856	2.4527	2.2954	2.1806	2.0924	2.0221	1.9645
113	3.9251	3.0766	2.6849	2.4520	2.2946	2.1798	2.0916	2.0213	1.9637
114	3.9243	3.0759	2.6842	2.4513	2.2939	2.1791	2.0909	2.0206	1.9630
115	3.9236	3.0751	2.6835	2.4506	2.2932	2.1784	2.0902	2.0199	1.9622
116	3.9229	3.0744	2.6828	2.4499	2.2925	2.1777	2.0895	2.0192	1.9615
117	3.9222	3.0738	2.6821	2.4492	2.2918	2.1770	2.0888	2.0185	1.9608
118	3.9215	3.0731	2.6815	2.4485	2.2912	2.1763	2.0881	2.0178	1.9601
119	3.9208	3.0724	2.6808	2.4479	2.2905	2.1757	2.0874	2.0171	1.9594
120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899	2.1750	2.0868	2.0164	1.9588
121	3.9195	3.0711	2.6795	2.4466	2.2892	2.1744	2.0861	2.0158	1.9581
122	3.9188	3.0705	2.6789	2.4460	2.2886	2.1737	2.0855	2.0151	1.9575
123	3.9182	3.0699	2.6783	2.4454	2.2880	2.1731	2.0849	2.0145	1.9568
124	3.9175	3.0693	2.6777	2.4448	2.2874	2.1725	2.0842	2.0139	1.9562
125	3.9169	3.0687	2.6771	2.4442	2.2868	2.1719	2.0836	2.0133	1.9556
126	3.9163	3.0681	2.6765	2.4436	2.2862	2.1713	2.0830	2.0127	1.9550
127	3.9157	3.0675	2.6760	2.4430	2.2856	2.1707	2.0825	2.0121	1.9544
128	3.9151	3.0670	2.6754	2.4425	2.2850	2.1702	2.0819	2.0115	1.9538
129	3.9146	3.0664	2.6748	2.4419	2.2845	2.1696	2.0813	2.0109	1.9532
130	3.9140	3.0658	2.6743	2.4414	2.2839	2.1690	2.0807	2.0103	1.9526
131	3.9134	3.0653	2.6737	2.4408	2.2834	2.1685	2.0802	2.0098	1.9520
132	3.9129	3.0648	2.6732	2.4403	2.2829	2.1680	2.0796	2.0092	1.9515
133	3.9123	3.0642	2.6727	2.4398	2.2823	2.1674	2.0791	2.0087	1.9509
134	3.9118	3.0637	2.6722	2.4392	2.2818	2.1669	2.0786	2.0082	1.9504
135	3.9113	3.0632	2.6717	2.4387	2.2813	2.1664	2.0781	2.0076	1.9499
136	3.9107	3.0627	2.6712	2.4382	2.2808	2.1659	2.0776	2.0071	1.9494
137	3.9102	3.0622	2.6707	2.4378	2.2803	2.1654	2.0771	2.0066	1.9488
138	3.9097	3.0617	2.6702	2.4373	2.2798	2.1649	2.0766	2.0061	1.9483
139	3.9092	3.0612	2.6697	2.4368	2.2793	2.1644	2.0761	2.0056	1.9478
140	3.9087	3.0608	2.6693	2.4363	2.2789	2.1639	2.0756	2.0051	1.9473

TABEL DISTRIBUSI t

	α untuk uji dua pihak (two tail test)						
df	0.01	0.025	0.050	0.10	0.125	0.15	0.032
	α untuk uji satu pihak (one tail test)						
df	0.005	0.0125	0.025	0.05	0.0625	0.075	0.01595
101	2.6254	2.2753	1.9837	1.6601	1.5470	1.4506	2.1758
102	2.6249	2.2750	1.9835	1.6599	1.5468	1.4505	2.1755
103	2.6244	2.2746	1.9833	1.6598	1.5467	1.4503	2.1752
104	2.6239	2.2743	1.9830	1.6596	1.5466	1.4502	2.1749
105	2.6235	2.2740	1.9828	1.6595	1.5465	1.4501	2.1747
106	2.6230	2.2737	1.9826	1.6594	1.5464	1.4500	2.1744
107	2.6226	2.2734	1.9824	1.6592	1.5462	1.4499	2.1741
108	2.6221	2.2731	1.9822	1.6591	1.5461	1.4498	2.1738
109	2.6217	2.2728	1.9820	1.6590	1.5460	1.4497	2.1736
110	2.6213	2.2725	1.9818	1.6588	1.5459	1.4497	2.1733
111	2.6209	2.2722	1.9816	1.6587	1.5458	1.4496	2.1731
112	2.6204	2.2719	1.9814	1.6586	1.5457	1.4495	2.1728
113	2.6200	2.2717	1.9812	1.6584	1.5456	1.4494	2.1726
114	2.6196	2.2714	1.9810	1.6583	1.5455	1.4493	2.1723
115	2.6193	2.2711	1.9808	1.6582	1.5454	1.4492	2.1721
116	2.6189	2.2709	1.9806	1.6581	1.5453	1.4491	2.1719
117	2.6185	2.2706	1.9804	1.6580	1.5452	1.4490	2.1717
118	2.6181	2.2704	1.9803	1.6579	1.5451	1.4490	2.1714
119	2.6178	2.2701	1.9801	1.6578	1.5450	1.4489	2.1712
120	2.6174	2.2699	1.9799	1.6576	1.5449	1.4488	2.1710
121	2.6171	2.2696	1.9798	1.6575	1.5448	1.4487	2.1708
122	2.6167	2.2694	1.9796	1.6574	1.5447	1.4487	2.1706
123	2.6164	2.2692	1.9794	1.6573	1.5446	1.4486	2.1704
124	2.6161	2.2689	1.9793	1.6572	1.5446	1.4485	2.1702
125	2.6157	2.2687	1.9791	1.6571	1.5445	1.4484	2.1700
126	2.6154	2.2685	1.9790	1.6570	1.5444	1.4484	2.1698
127	2.6151	2.2683	1.9788	1.6569	1.5443	1.4483	2.1696
128	2.6148	2.2681	1.9787	1.6568	1.5442	1.4482	2.1694
129	2.6145	2.2679	1.9785	1.6568	1.5442	1.4482	2.1692
130	2.6142	2.2677	1.9784	1.6567	1.5441	1.4481	2.1690
131	2.6139	2.2675	1.9782	1.6566	1.5440	1.4480	2.1688
132	2.6136	2.2673	1.9781	1.6565	1.5439	1.4480	2.1687
133	2.6133	2.2671	1.9780	1.6564	1.5439	1.4479	2.1685
134	2.6130	2.2669	1.9778	1.6563	1.5438	1.4478	2.1683
135	2.6127	2.2667	1.9777	1.6562	1.5437	1.4478	2.1682
136	2.6125	2.2665	1.9776	1.6561	1.5436	1.4477	2.1680
137	2.6122	2.2663	1.9774	1.6561	1.5436	1.4476	2.1678
138	2.6119	2.2661	1.9773	1.6560	1.5435	1.4476	2.1677
139	2.6117	2.2659	1.9772	1.6559	1.5434	1.4475	2.1675
140	2.6114	2.2658	1.9771	1.6558	1.5434	1.4475	2.1673