

13A 541117

h.k
775 02'00
Rod
P

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN SIKKA
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**



BONAVENTURA HENDRIKUS PEDRO RODRIQUEZ

NIM 090013999/M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN SIKKA
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**



BONAVENTURA HENDRIKUS PEDRO RODRIQUEZ


NIM 090013999 M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN SIKKA
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



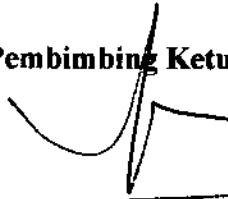
**BONAVENTURA HENDRIKUS PEDRO RODRIQUEZ
NIM 090013999/M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
Tanggal 8 Juli 2003**

Lembar Pengesahan

**TESIS TELAH DISETUJUI UNTUK DIUJI
TANGGAL 8 JULI 2003**

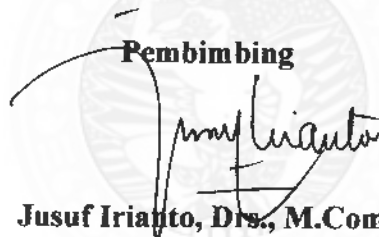
Pembimbing Ketua



Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.

NIP 130685841

Pembimbing



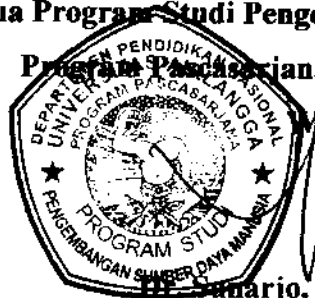
Jusuf Irianto, Drs., M.Com.

NIP 132048915

Mengetahui,

a.n. Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Makil



Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.

NIP 130685841

TESIS INI DIUJI
Pada tanggal 8 JULI 2003

PANITIA PENGUJI

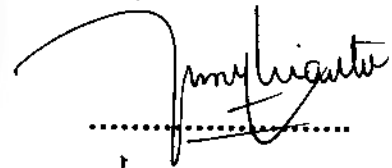
Ketua Penguji : Prof. Budiman Chr. Drs. Ec., MA., PhD.



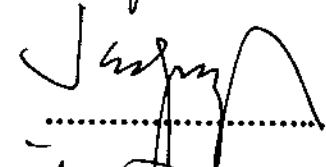
Anggota : 1. Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.



2. Jusuf Irianto, Drs. M. Com.



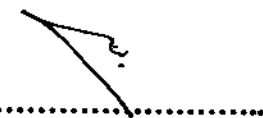
3. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE.



4. Dr. Ir. Eddy Indrayana, MSi.



5. Dr. H. Haryadi Soeparto, dr., DOR., MSc.



UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka Provinsi Nusa Tenggara Timur”, dengan baik.

Penulisan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu perkenankan penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Program Magister Universitas Airlangga.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, atas kesempatan dan fasilitas yang disediakan selama mengikuti Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Bupati Kabupaten Sikka yang telah mendorong dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjan Universitas Airlangga.
4. Sekretaris Wilayah Kabupaten Sikka atas kesempatan yang diberikan untuk melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
5. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Prof. Dr. Haryono Suyono, MA., yang telah memberikan dorongan serta pengalaman praktis dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya manusia Pemerintahan.
6. Wakil Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia sekaligus sebagai Pembimbing Ketua Dr. Sunarjo, dr.,MS.,MSc., yang telah banyak memberikan bimbingan, dorongan, bantuan untuk menyelesaikan penulisan Tesis ini.
7. Bapak Jusuf Irianto, Drs.,M.Com., selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dan dengan ikhlas memberikan pikiran, motivasi demi menyelesaikan Tesis ini.
8. Panitia Penguji Tesis Prof. Budiman Chr.Drs.Ec.,MA.,Ph.D, Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE., Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc., Jusuf Irianto, Drs., M.Com., Dr. Ir. Eddy Indrayana, MSi, Dr. H. Haryadi Soeparto, dr. DOR., MSc. Yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran bagi penyempurnaan Tesis ini.
9. Kepala Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, Dinas Pendidikan, dan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
10. Karyawan/Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, Dinas Pendidikan dan Badan Pengawasan Daerah selaku responden, yang telah meluangkan waktu mengisi kuesioner untuk memperoleh data primer dalam penulisan Tesis ini.
11. Martha E. Padeng, SE, istriku, Isachi , Ronaldo, Claudio, Mario Rodriguez anakku, yang dengan penuh kesabaran dan memberi doa restu selama mengikuti pendidikan Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
12. Sahabatku Mas Eko yang telah merelakan waktu berdiskusi dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.

13. Semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu, yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini



RINGKASAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dewasa ini, semakin mendapat perhatian, sehubungan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan arus informasi komunikasi. Hakekat PSDM adalah upaya pengintegrasian kebutuhan personal dengan tujuan organisasi, agar individu dapat memuaskan kebutuhannya sendiri, walaupun bekerja untuk tujuan organisasi. Manusia dalam melakukan proses pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda. Hal ini akan berpengaruh pada gaya kepemimpinan.

Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana karyawan/bawahan menerima suatu gaya kepemimpinan senang atau tidak, suka atau tidak. Hal ini menyebabkan peningkatan kinerja, juga penurunan kinerja. Oleh karena itu, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan memerlukan seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan situasional, yaitu mempunyai kemampuan pribadi, juga membaca keadaan bawahannya, serta lingkungan untuk diterapkan.

Kabupaten Sikka, adalah salah satu dari Kabupaten (Daerah Otonomi Pemerintah Daerah) yang berada dalam pemerintahan Propinsi Nusa Tenggara Timur yang telah melaksanakan Undang-Undang No. 22 tahun 1999.

Permasalahan yang ada di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka, sering terjadinya mutasi antar staf (karyawan/Pegawai Negeri Sipil) dan tugas fungsional, tugas struktural masih berada atau dijalankan seorang. Hal ini menyebabkan seorang karyawan yang sudah matang atau mengenal gaya kepemimpinan atasannya, harus mulai awal untuk mengadaptasi dengan pimpinan yang baru. Hal yang sama, seorang karyawan tugas struktural harus juga menjalankan tugas fungsi, sehingga dalam menjalankan tugasnya bisa terjadi berbeda dengan kebijakan pimpinannya. Oleh karena itu, dalam kerangka dasar pengembangan sumberdaya manusia yang perlu diperhatikan adalah pendidikan, pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan perilaku kerja. Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian.

Responden penelitian ini adalah karyawan di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka yang berjumlah 1.089 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 212 orang terdiri dari Dinas Pendapatan Daerah 52 orang, Dinas Perhubungan Darat 54 orang, Dinas Pendidikan 56 orang, dan Badan Pengawas Daerah 50 orang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh sangat erat secara bersama-sama keempat gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka. Pengaruh gaya mengarahkan $b = 0,360823$ dan probabilitasnya 0,011, gaya membimbing $b = 1,023767$ dan probabilitas 0,000, dan gaya mendukung $b = 0,430148$ dan probabilitas 0,000 dan gaya pendelegasian $b = 0,375627$ dan probabilitas 0,001. Hal ini, mempengaruhi bobot sumbangan efektif sebesar 41,5% terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial, ternyata variabel gaya membimbing lebih dominan dengan kontribusi bobot efektif sebesar 21,957% dibandingkan dengan ketiga gaya

kepemimpinan lainnya. Hal ini, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan/ Pegawai Negeri Sipil memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Data ini, juga menunjukkan tingkat kematangan karyawan dari segi kemampuan (*ability*) relatif tinggi.



ABSTRACT

Styles of leadership applied by leaders in an organization have been widely recognized to have significant role in the performance of the organization. The increase and decrease of performance often relates to the styles of leadership applied by the leaders.

This research was conducted in Sikka, one of the autonomous districts in NTT province where staff mutation from one position to another often took place. This condition often forces the “new staffs” to adapt with the new style of leadership. Specifically, the research aims at recognizing the relationship among four leadership styles; directing, guiding, supporting and delegating performance of the staffs in local government office.

The respondents of the research were the governmental officials in government offices in Sikka comprising of 1,089 people. Of the respondents, 212 people were taken out as the research sample. The sample comprises of 52 office staffs in Local Income Service, 54 staffs in Land Transportation Service, 56 staffs in Educational Service, and 50 staffs in Local Adviser Board. The result of the research suggested that the performance of the staffs in government offices of Sikka was significantly affected by all four styles of leadership. More detailed results are as follows: directing style, $b = 0.360823$ with probability 0.011; guiding style, $b = 1.023767$ with probability 0.000; supporting style, $b = 0.430148$ with probability 0.000; and delegating style, $b = 0.375627$ with probability 0.001. The four styles have effective weight contributions of 41.5% on the performance of the staffs.

Partially, variable of guiding style is more dominant with effective weight contribution 21.957% than other three styles. The result indicates that public staffs have high education level and skill in performing their duties. This also indicates that the ability the staffs had is relatively high.

Key Words: Style of Leadership, Performance of the Staffs, Directing Style, Guiding Style, Supporting Style, Delegating Style, Governmental Staffs

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM	ii
PERSYARATAN GELAR	iii
PERSETUJUAN	iv
PENETAPAN PANITIA	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
RINGKASAN	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xx
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Perilaku Keorganisasian	6
2.1.1. Perilaku Tugas/Struktur Inisiasi	7

2.1.2. Perilaku Hubungan/Konsiderasi	9
2.2. Kinerja Karyawan	13
2.2.1. Pengertian Kinerja	13
2.2.2. Pengukuran Kinerja	15
2.2.3. Kematangan/Kinerja Karyawan	18
2.3. Gaya Kepemimpinan	24
2.4. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.	33
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	37
3.1. Kerangka Konseptual	37
3.2. Hubungan Antar Variabel	39
3.2.1. Hubungan Gaya Mengarahkan Dengan Kinerja Karyawan	40
3.2.2. Hubungan Gaya Membimbing Dengan Kinerja Karyawan	40
3.2.3. Hubungan Gaya Mendukung Dengan Kinerja Karyawan	40
3.2.4. Hubungan Gaya Pendelegasian Dengan Kinerja Karyawan ...	41
3.2. Hipotesis	41
BAB 4 METODE PENELITIAN	42
4.1. Rancangan Penelitian	42
4.2. Populasi dan Sampel Penelitian	42
4.3. Variabel Penelitian	43
4.4. Instrumen Penelitian	48
4.4.1. Validitas	48
4.4.2. Reliabilitas	49

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian	50
4.6. Sumber dan Proserdur Pengumpulan Data	50
4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data	51
4.7.1. Cara Pengolahan Data	51
4.7.2. Analisis Data	52
BAB 5. HASIL-HASIL PENELITIAN	54
5.1. Gambaran Umum Kabupaten Sikka	54
5.1.1. Gambaran Umum	54
5.1.2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja	56
5.2. Deskripsi Profil Responden	56
5.2.1. Tingkatan Usia	56
5.2.2. Jenis Kelamin	58
5.2.3. Status Perkawinan	59
5.2.4. Pendidikan Terakhir	61
5.2.5. Tempat Tinggal	65
5.2.6. Penghasilan dari Pekerjaan	66
5.2.7. Masa Kerja	68
5.2.8. Mengikuti Pelatihan	69
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian	71
5.3.1. Gaya Kepemimpinan Mengarahkan	71
5.3.2. Gaya Kepemimpinan Membimbing	74
5.3.3. Gaya Kepemimpinan Mendukung	76

5.3.4. Gaya Kepemimpinan Pendelegasian	80
5.3.5. Kinerja Karyawan	83
5.4. Analisa Hasil Penelitian	88
5.4.1. Hasil Uji Validitas	88
5.4.2. Hasil Uji Reliabilitas	91
5.4.3. Pengujian Asumsi Klasik	92
5.4.4. Pengujian Hipotesis.....	95
BAB 6. PEMBAHASAN	97
6.1. Pengaruh Gaya Mengarah Terhadap Kinerja Karyawan	99
6.2. Pengaruh Gaya Membimbing Terhadap Kinerja Karyawan	101
6.3. Pengaruh Gaya Mendukung Terhadap Kinerja Karyawan	102
6.4. Pengaruh Gaya Pendelegasian Terhadap Kinerja Karyawan	104
6.5. Keterbatasan Penelitian	106
BAB 7. SIMPULAN DAN SARAN.....	108
7.1. Simpulan	108
7.2. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Tugas Pemimpin	8
Tabel 2.2.	Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Hubungan Pemimpin	10
Tabel 2.3.	Gaya Kepemimpinan Dengan Berbagai Level Kematangan	19
Tabel 2.4.	Format Pengharkatan Oleh Manajer Skala Kematangan Pekerjaan	22
Tabel 2.5.	Format Penghargaan Oleh Manajer Skala Kematangan Psikologis	24
Tabel 2.6.	Contoh Penggunaan LBDQ Tentang Perilaku Konsumen	29
Tabel 5.1.	Tingkatan Usia Responden Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	56
Tabel 5.2.	Tingkatan Usia Responden Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	57
Tabel 5.3.	Tingkatan Usia Responden Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	57
Tabel 5.4.	Tingkatan Usia Responden Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	57
Tabel 5.5.	Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	58

Tabel 5.6.	Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	58
Tabel 5.7.	Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	58
Tabel 5.8.	Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	59
Tabel 5.9.	Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	59
Tabel 5.10.	Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	60
Tabel 5.11.	Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	60
Tabel 5.12.	Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	60
Tabel 5.13.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	61
Tabel 5.14.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	61
Tabel 5.15.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	62
Tabel 5.16.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	62

Tabel 5.17.	Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	63
Tabel 5.18.	Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	63
Tabel 5.19	Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	64
Tabel 5.20	Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	64
Tabel 5.21	Distribusi Responden Status Tempat Tinggal Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	65
Tabel 5.22	Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	65
Tabel 5.23	Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	65
Tabel 5.24	Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan	66
Tabel 5.25	Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	66
Tabel 5.26	Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	67
Tabel 5.27	Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	67

Tabel 5.28	Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	67
Tabel 5.29	Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	68
Tabel 5.30	Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	68
Tabel 5.31	Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	68
Tabel 5.32	Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	69
Tabel 5.33	Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka	69
Tabel 5.34	Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka	70
Tabel 5.35	Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka	70
Tabel 5.36	Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka	70
Tabel 5.37	Rekapitulasi Deskripsi Data Penelitian	71
Tabel 5.38	Distribusi Frekuensi Data Gaya Mengarahkan	72
Tabel 5.39	Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Mengarahkan	73

Tabel 5.40	Distribusi Frekuensi Data Gaya Membimbing	75
Tabel 5.41	Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Membimbing	75
Tabel 5.42	Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan Mendukung ...	77
Tabel 5.43	Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Mendukung	77
Tabel 5.44	Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan Pendelegasian..	80
Tabel 5.45	Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Pendelegasian	81
Tabel 5.46	Distribusi Frekuensi Data Kinerja Karyawan	83
Tabel 5.47	Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan	84
Tabel 5.48	Validitas Kuesioner Penelitian pada Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka .	89
Tabel 5.49	Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas	92
Tabel 5.50	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Pada Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat dan Dinas Pendidikan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka	92
Tabel 5.51	Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan	25
Gambar 2.2. Kuadran Perilaku Pemimpin	30
Gambar 2.3. Model Situasional Gaya Kepemimpinan	33
Gambar 2.4. Tata Hubungan dalam Aplikasi Path-Goal	35
Gambar 3.1. Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	37
Gambar 3.2. Model Kerangka Pemikiran	39



BAB 1



PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembicaraan mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dewasa ini, semakin mendapat perhatian sehubungan dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan arus informasi komunikasi. Pada hakekatnya PSDM merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personil dengan tujuan organisasi, agar individu dapat memuaskan kebutuhannya sendiri walaupun bekerja untuk tujuan organisasi. Saat ini, pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan semakin penting dalam masyarakat yang berorientasi kerja.

Manusia sebagai anggota organisasi dalam melakukan proses pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda. Misalnya sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan dan minat akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya, juga terhadap kinerjanya.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya (Hersey dan Blanchard, 1995:178).

Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai, seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang/karyawan, toleransi terhadap resiko. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subjektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan yakni, senang atau tidak dan suka atau tidak. Disisi lain, gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan sebaliknya juga dapat menyebabkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan memerlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang mempunyai kemampuan pribadi, mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungannya. Dalam hal ini, kematangan bawahan berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan.

Kabupaten Sikka, adalah salah satu dari kabupaten (daerah otonomi Pemerintahan Daerah) yang berada dalam Pemerintahan Propinsi Nusa Tenggara Timur. Sesuai dengan harapan Undang-Undang Pemerintahan Daerah No. 22 Tahun 1999, pemerintah daerah dapat mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Salah satu potensi daerah adalah sumber daya manusia (SDM), sebagai faktor utama dalam menjalankan roda pemerintahan dan mengelola sumber daya yang ada di daerah.

Tanpa adanya sumber daya manusia program pembangunan yang dirumuskan secara matang tidak dapat dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam kerangka dasar pengembangan sumberdaya manusia yang perlu diperhatikan adalah pendidikan, pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan perilaku kerja. Maka gaya kepemimpinan yang dilihat adalah, gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung, dan gaya pendelegasian, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PNS di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

Permasalahannya adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sikka yang dapat dikategorikan rendah. Hal ini dapat dilihat misalnya, bawahan sebanyak 41,5% belum menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, 40,1% bawahan belum menghasilkan mutu pekerjaan ditinjau dari kerapian dan kebersihan dan 42,45% bawahan belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Hasil penelitian ini menunjukkan keempat gaya kepemimpinan situasional (gaya mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka secara bersamaan memberi kontribusi bobot efektif sebesar 41,5% terhadap kinerja karyawan dan gaya membimbing lebih dominan dengan kontribusi bobot efektif sebesar 21,957%. Hal ini, menunjukkan bahwa kemampuan dan pemahaman bawahan terhadap pekerjaan rendah, tingkat pengalaman dan keterampilan yang dimiliki bawahan rendah, kemampuan bawahan dalam memahami syarat pekerjaan rendah. Tetapi kesediaan/keyakinan bawahan dapat mengembangkan tugas tinggi, motivasi bawahan untuk berprestasi tinggi dan kesediaan/keterikatan bawahan terhadap lembaga/organisasi tinggi.

Permasalahan kinerja acapkali berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Kepemimpinan terutama jika diperlukan pada gaya individu “leader” dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Oleh karena itu penelitian ini bermaksud untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapatlah dirumuskan masalah utama yang terkait dalam tulisan ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional (mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka ?
2. Di antara variabel gaya kepemimpinan situasional, variabel manakah yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.
2. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi (manfaat) akademis maupun di bidang praktis antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini, diharapkan bisa memberi masukan informasi kepada pimpinan dinas/badan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka tentang gaya kepemimpinan situasional dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini, diharapkan bisa memberikan masukan kepada berbagai pihak atau mereka yang berkepentingan untuk memahami gaya kepemimpinan dalam tugas dan pekerjaan.
3. Penelitian ini, diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, terutama mengkaji teori-teori sumber daya manusia, khususnya masalah gaya kepemimpinan situasional dan bagi rekan-rekan yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perilaku Keorganisasian

Telah banyak pengertian tentang organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, namun secara ringkas yang dikemukakan Gitosudarmo dan Sudita (200:1), organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Dari pengertian di atas, menunjukkan bahwa organisasi memiliki empat unsur yaitu sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi menurut Siagian (1999:27) dalam konteks manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Tidak menjadi soal tujuan organisasi apa yang ingin dicapai. Dibentuknya suatu organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) yang dikemukakan Robbins & Coulter (1996:9), adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Dari pengertian yang dikemukakan tersebut, studi perilaku organisasi berfokus pada mempelajari tiga

determinan dalam organisasi yaitu : perorangan (individu), kelompok, dan struktur. Dengan demikian bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Hersey dan Blanchard (1995:15) mengatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Perilaku pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Dorongan yang memotivasi pola perilaku individu yang nyata (“kepribadian”) dalam kadar tertentu berada dalam alam bawah sadar dan karenanya tidak mungkin dikaji dan dievaluasi. Jadi, suatu perilaku yang utama adalah aktivitas.

2.1.1. Perilaku Tugas/Struktur Inisiasi

Pengertian perilaku tugas berkaitan dengan struktur tugas yakni sejauh mana kejelasan tugas dan orang yang bertanggung jawab melaksanakannya. Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1995:16) menjelaskan bahwa tentang perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan pesanan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya dan dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian secara rinci dan jelas.

Pendapat tersebut secara jelas menunjukkan bahwa perilaku tugas dapat menentukan apa yang dikerjakan, untuk apa, berapa biaya, dengan siapa mengerjakannya dan kesemua ini disampaikan kepada karyawan.

Pengukuran perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1995:24) didasarkan pada lima dimensi perilaku yang meliputi penyusunan tujuan,

pengorganisasian, menetapkan batas waktu, pengarahan dan pengendalian. Selanjutnya indikator perilaku digambarkan melalui sejauh mana pemimpin menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang, mengorganisasikan situasi kerja bagi orang-orangnya, menetapkan batas waktu bagi orang-orangnya, memberi arahan spesifik dan menetapkan, mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan.

Pengertian perilaku tugas/struktur inisiasi adalah mengacu pada perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan dirinya sendiri dengan anggota kelompok untuk membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik.

Instrumen untuk mengukur perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1995:119) didasarkan dalam lima dimensi perilaku seperti dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1 Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Tugas Pemimpin

Dimensi Perilaku Tugas	Indikator perilaku tugas
Penyusunan tujuan	Sejauh mana pemimpin menetapkan tujuan yang perlu dicapai bawahan.
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi bawahannya
Menetapkan batas waktu	Menetapkan batas waktu bagi bawahannya
Pengarahan	Memberikan arahan secara spesifik
Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemampuan pelaksanaan kerja

Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995:119

Berdasarkan uraian Tabel 2.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku tugas merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota kelompok atau bawahan, menerangkan kegiatan yang

harus dilakukan, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas tersebut diselesaikan selanjutnya, dengan usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

2.1.2. Perilaku Hubungan / Konsiderasi

Perilaku hubungan dijelaskan Hersey dan Blanchard (1995:114) sebagai suatu perilaku hubungan pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Sedangkan berapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan pimpinan.

Lebih rinci Hersey dan Blanchard (1995:114) mendefinisikan perilaku hubungan sebagai kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan apa anggota kelompok mereka (pengikut dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, psikologi dan kemudahan perilaku).

Untuk mengukur perilaku hubungan, menurut Hersey dan Blanchard (1995:114) didasarkan dalam lima perilaku yaitu : memberi dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak dan memberikan bantuan.

Dengan demikian konsep perilaku tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu adanya petunjuk dari pimpinan yang perlu dilakukan oleh anggota/bawahan. Sedangkan perilaku hubungan adalah adanya penggunaan

komunikasi dua arah (timbang balik) di antara pimpinan dengan karyawan, baik dalam proses pengambilan keputusan/menentukan program dan pelaksanaannya. Digunakan komunikasi dua arah (*two way traffic communication*) yang diharapkan dapat memperoleh dukungan sosio emosional dan psikologis.

Perilaku hubungan atau konsiderasi, menurut tim peneliti Ohio yang dikutip Hersey dan Blanchard (1995:105) adalah perilaku pemimpin yang mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara anggota stafnya. Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) didasarkan dalam dimensi perilaku seperti terdapat pada Tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2 Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Hubungan Pemimpin

Dimensi perilaku hubungan	Indikator Perilaku Hubungan
Memberi dukungan	Sejauh mana pemimpin memberi dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang pekerjaan
Memudahkan Interaksi	Memudahkan interaksi di antara orang-orangnya
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberi bantuan	Memberikan bantuan tentang prestasi bawahan

Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995:191

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa inti dari perilaku tugas/struktur inisiasi adalah terletak pada komunikasi dua arah (timbang balik antara pemimpin dan bawahan). Baik dalam proses pengambilan keputusan (menentukan program) dan pelaksanaannya. Penggunaan komunikasi dua arah (*two way traffic*

communications) diharapkan dapat memperoleh dukungan sosioemosional dan psikologis oleh bawahan. Sedangkan berapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan pemimpin.

Miftah Thoha (1990:17) mengatakan bahwa gaya adalah cara yang dipergunakan atau pola. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku-perilaku orang lain seperti yang diperlihatkannya.

Jadi gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin pada waktu mempengaruhi bawahan yang dipersepsikan oleh orang lain atau bawahan.

Berbagai pendapat dari para ahli yang mengatakan seorang pemimpin dibandingkan dengan pemimpin lainnya tentunya berbeda sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya, sehingga tingkah laku dan gayanya tentu tidak sama di antara mereka. Menurut Kartono (2002:11), gaya atau *style* hidup pemimpin yang berbeda-beda pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan seperti tipe karismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, leisserfair, populistis, administratif, demokratis, dan sebagainya. Sesuai dengan gayanya ataupun caranya memimpin organisasi George R. Terry dalam Kartono (2002:96) membagi dalam 6 (enam) tipe kepemimpinan sebagai berikut :

a. Tipe Pribadi

Pemimpin tipe ini gaya kememimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe ini, sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.



b. Tipe Non Pribadi

Pemimpin dengan tipe ini memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi. Hubungan pemimpin yang bersangkutan dengan bawahannya hanya melalui sarana atau media tertentu seperti rencana-rencana, instruksi-instruksi, sumpah-sumpah, janji-janji dan lain sebagainya, sehingga hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan bersifat “non personal” (non pribadi) dan biasanya hubungan demikian itu tidak dinamis.

c. Tipe Otoriter

Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hal pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan yang melaksanakan. Pengawasannya sangat ketat, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini, dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

d. Tipe Demokrasi

Pemimpin tipe ini, menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan atau pendapat kelompok inisiatif dan kelompok sangat dianjurkan oleh pemimpin tipe ini. Kegagalan dapat disebabkan apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang tergerak untuk bekerja sama.

e. Tipe Paternalistik

Tipe ini cenderung memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing (*over protective*).

e. Tipe Indigenous

Tipe ini timbul dalam organisasi masyarakat yang bersifat informal seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dimana interaksi antara orang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh sifat dan pembawaan (*indigenous* = yang bersifat pembawaan).

2.2. Kinerja Karyawan

2.2.1. Pengertian Kinerja

Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Salah satu definisi tentang kinerja pegawai disampaikan oleh Prawirosentono (1999:2) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan pengertian ini, sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain, bila kinerja perorangan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik apabila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu

dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Menurut Simamora (1987:500) kinerja karyawan adalah tingkat mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (1993:231) kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dan fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja dari Bernadin tersebut sama dengan pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan (1997:105) yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dalam hal ini, faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dikaitkan dengan gaya kepemimpinan situasional. Artinya, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional akan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Siagian (1988:138) mengatakan bahwa hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja, seharusnya perlu diarahkan oleh pemimpin organisasi, yaitu :

- Sifat yang agresif
- Kreativitas mengendalikan diri
- Mutu/kualitas pekerjaan
- Banyaknya prakarsa

Selain itu Moenir (1983:76) menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dalam penulisan ini, yang dimaksud

dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

2.2.2. Pengukuran Kinerja

Menurut Swasto (1996:30) ada beberapa cara untuk mengukur kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar yaitu :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Jadi kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam suatu periode tertentu. Dalam hal ini, kinerja berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut Cascio (1992:310-311), ukuran kinerja dapat meliputi data produksi, data personalia dan lain-lain sesuai dengan tujuan. Gibson et al (1995:467-468) mengatakan mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori :

- 1) Terhadap karyawan teknik terdiri atas : kompetensi teknis, kemampuan mencukupi kebutuhannya sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikatif, inisiatif, kompetensi administratif, keseluruhan hasil kerja karyawan teknik.

- 2) Evaluasi terhadap ilmuwan meliputi : kreativitas, kontribusi yang diberikan, usaha kerja kelompok, keseluruhan hasil kinerja ilmuwan.

Dharma (1985:55) berpendapat ada banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, tingkat kesalahan dan sebagainya. Hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan : kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Selain itu, menurut Syarif dan Dharma (1985:56), pengukuran kinerja adalah : mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan) jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan macam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Dimensi kerja menyangkut semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini, mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma (1985:55) mengemukakan hampir seluruh cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Simamora (1997:147) ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan, yaitu :

- 1) Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi
- 2) Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- 3) Standar kinerja haruslah membedakan pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- 4) Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.

- 5) Standar kinerja haruslah mudah diukur
- 6) Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia
- 7) Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Berdasarkan pada beberapa pengertian tentang kinerja pegawai/karyawan dan cara pengukurannya, maka dalam penelitian ini, yang menjadi acuan tentang kinerja pegawai adalah :

- 1) Kualitas hasil kerja (tingkat kesalahan dan ketelitian kerja, kerapian hasil kerja, tingkat kebersihan hasil kerja).

Kualitas pekerjaan, merupakan salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi karyawan dilihat sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Syarif (1990:74) kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan. Berdasarkan pendapat tersebut, maka kualitas pekerjaan yang dihasilkan, sehingga karyawan dapat dikatakan bahwa karyawan tingkat prestasi kerjanya tinggi, mereka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas tinggi.

- 2) Kuantitas hasil kerja (jumlah hasil kerja memenuhi standar minimal).

Kuantitas pekerjaan, adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Untuk mengetahui karyawan mempunyai prestasi kerja yang tinggi, dapat di lihat dari banyaknya pekerjaan yang dihasilkan/diperoleh keuntungan. Semakin banyak pekerjaan yang dihasilkan, maka karyawan dapat dikatakan lebih berprestasi dibandingkan dengan karyawan yang menghasilkan lebih sedikit pekerjaan. Menurut Syarif (1990:70) pengukuran kerja dari sudut kuantitas

tidak dapat diterapkan pada semua pekerjaan. Dikatakan bahwa jenis pekerjaan di bidang produksi, kuantitas adalah alat yang tepat untuk mengukur kinerja karyawan.

3) Waktu yang tepat (waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan)

Ketepatan waktu, adalah sesuai atau tidaknya dengan waktu yang direncanakan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Karena salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan, selain diukur dengan kualitas pekerjaan, juga dapat diukur dengan ketepatan waktu. Semakin sedikit waktu yang digunakan menyelesaikan tugas, maka karyawan tersebut dapat dikatakan lebih berprestasi dari pada karyawan yang menyelesaikan tugas lebih lama.

2.2.3. Kematangan / Kinerja Karyawan

Kematangan karyawan (*maturity*) yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard (1995:186) sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang untuk memikul tanggung jawab yang mengarahkan perilaku mereka sendiri.

Kematangan bawahan dalam kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dan juga kematangan kendalinya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan orang yang mempunyai kematangan yang berbeda atau manusia tidak ada yang sama (*people assume different roles*). Potensi kemampuan orang bersifat relatif. Semua orang ada kecenderungan lebih atau kurang matang dalam hubungannya dan tugas atau saran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan. Hersey dan Blanchard (1995:183) berpendapat disamping menilai

kematangan kelompok terutama apabila kelompok ini sering berinteraksi bersama seperti murid dalam kelas.

Kinerja atau kematangan karyawan adalah persoalan kadar, yaitu terdapat tanda-tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan memilah kontinum kematangan di bawah model kepemimpinan itu ke dalam empat level yaitu, rendah (M_1), rendah ke sedang (M_2), sedang ke tinggi (M_3), dan tinggi (M_4).

Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif) yang tepat. Tabel berikut ini, menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan berbagai level kematangan.

Tabel 2.3. GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN BERBAGAI LEVEL KEMATANGAN

Level Kematangan	Gaya Yang Sesuai
M_1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G_1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M_2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G_2 Menjajarkan Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M_3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G_3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M_4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau / yakin	G_4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber : Hersey dan Blanchard ,1995:183

“Memberitahukan/Instruksi” adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang tidak mampu dan tidak mau (M_1) memikul tanggung jawab melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Hal ini, karna ketidakyakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya memberitahukan yang direktif (G_1) yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berbeda pada level kematangan. Gaya memberitahu karena dicirikan oleh pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahu orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melakukan berbagai tugas.

“Menjajakan”, adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M_2) memikul tanggungjawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki ketrampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya menjajakan (G_2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini disebut “menjajakan” karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut andil” dalam perilaku yang diinginkan.

Mengikutsertakan/partisipasi adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M_3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka sering kali

karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini, perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang mereka miliki. Dengan demikian gaya “partisipatif” yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini disebut “mengikutsertakan”, karena pemimpin dan bawahan/pengikut berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan. Sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini, adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini, mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

“Mendelegasikan”, adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang seperti ini, adalah mampu dan mau, atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah (G₄), yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dan dimana pelaksanaan pekerjaan itu. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis matang dan karenanya tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku suportif di atas rata-rata. Dalam hal ini, tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.

Kematangan dapat dibedakan menjadi kematangan terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan)

a. Kematangan Pekerjaan (Kemampuan)

Hersey dan Blanchard (1995:189) memberikan penjelasan bahwa kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melaksanakan sesuatu. Hal ini, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan.

Berikut ini, skala kematangan pekerjaan yang membantu para pemimpin dan pengikut mereka dalam menentukan kematangan pengikut.

Tabel 2.4. Format Pengharkatan oleh Manajer Skala Kematangan Pekerjaan

Skala	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	Pengalaman pekerjaan							Memiliki pengalaman relevan	Tidak memiliki
2	Pengetahuan pekerjaan							Memiliki pengetahuan pekerjaan yang diperlukan	Tidak memiliki
3	Pemahaman syarat pekerjaan							Sangat paham tentang hal yang akan dilakukan	Kurang paham

Sumber : Harsey dan Blanchard, 1995:189

b. Kematangan Psikologi (Kemauan)

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:190) kematangan psikologi dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Hal ini, erat kaitannya dengan rasa yakin terhaap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam banyak aspek pekerjaan tertentu. Mereka tidak membutuhkan dorongan ekstensif untuk mau melaksanakan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka kematangan anggota baik kematangan pekerjaan (kemampuan) dapat diartikan menjadi empat tingkat kematangan, yaitu :



1. Tidak mampu dan tidak mau (M₁)
2. Tidak mampu tetapi mau (M₂)
3. Mampu tetapi tidak mau (M₃)
4. Mampu dan mau (M₄)

Kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan anggota dihubungkan dengan perilaku tugas dan hubungan maka akan terjadi :

1. Tingkat kematangan rendah (M₁) tidak mampu dan tidak mau, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah instruksi (tugas tinggi dan hubungan rendah).
2. Tingkat kematangan rendah ke sedang (M₂) tidak mampu tetapi mau, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah konsultasi (perilaku tugas tinggi dan tinggi hubungan).
3. Tingkat kematangan sedang ke tinggi (M₃) yaitu mampu, tetapi tidak mau, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah partisipasi (perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas).
4. Tingkat kematangan tinggi (M₄) yaitu mampu dan mau, gaya kepemimpinan yang cocok adalah delegasi (perilaku rendah hubungan tugas rendah).

Berikut ini, skala kematangan psikologis yang membantu para pemimpin dan pengikut/bawahan mereka dalam menentukan tingkat kematangan pengikut.

Tabel 2.5.
Format Penghargaan oleh Manajer
Skala Kematangan Psikologis

	Skala		
1	Kemauan memikul tanggung jawab	Sangat ingin	Sangat ragu-ragu
2	Motivasi berprestasi	Keinginan kuat	Kurang
3	Keikatan (loyalitas)	Sangat berdedikasi	Masa bodoh

Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995:189

Dalam penyesuaian gaya kematangan, diuraikan masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan dasar, tidak sekedar menguraikan dimensi-dimensi perilaku secara terpisah yang membentuk masing-masing gaya. Uraian keempat perilaku pemimpin adalah sebagai berikut :

G_1-M_1 adalah gaya memberitahu/mengarahkan (memberi instruksi spesifik dan menyalia pelaksanaan pekerjaan secara seksama)

G_2-M_2 adalah gaya menjajikan (menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan).

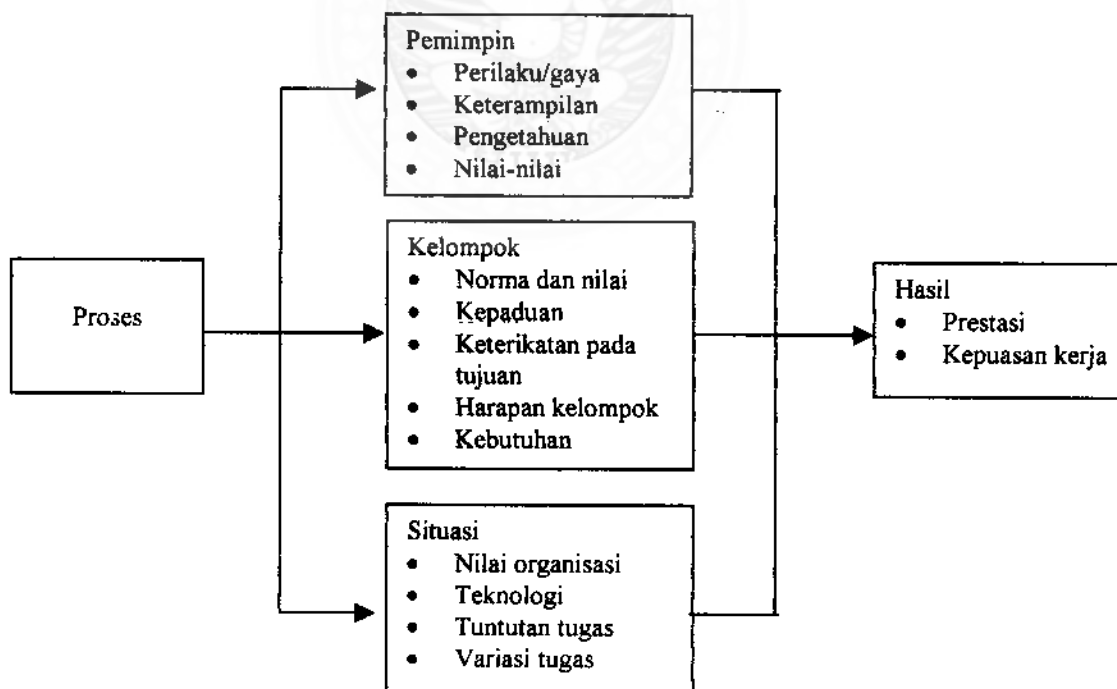
G_3-M_3 adalah gaya mengikutsertakan (tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan).

G_4-M_4 adalah gaya mendelegasikan (mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan).

2.3. Gaya Kepemimpinan

Sebelum berbicara masalah gaya kepemimpinan maka perlu kita ketahui definisi kepemimpinan. Hal ini, karena kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Kepemimpinan merupakan aktifitas yang utama para peneliti, biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut

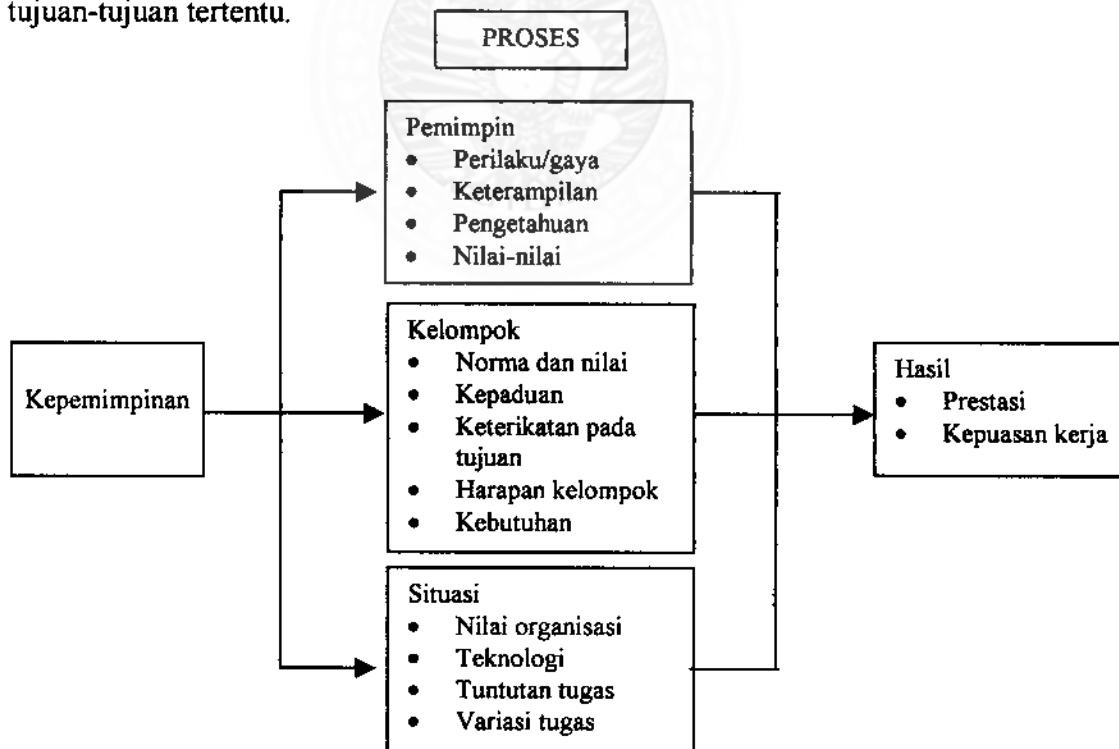
perspektif mereka masing-masing dan aspek penemuan yang paling menarik. Menurut George Terry, bahwa kepemimpinan (*Leadership*) adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin dapat mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja bersama-sama dalam tugas-tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Sedangkan Gito Sudarmo dan Sudita (2000:127), adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok itu untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan. Robert Taneenbaum, Irving R, Weschlerr dan Frednessarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.



Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan

Sumber : Gitosudarmo dan Sudita (2000:128)

perspektif mereka masing-masing dan aspek penemuan yang paling menarik. Menurut George Terry, bahwa kepemimpinan (*Leadership*) adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin dapat mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja bersama-sama dalam tugas-tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Sedangkan Gito Sudarmo dan Sudita (2000:127), adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok itu untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan. Robert Taneenbaum, Irving R, Weschlerr dan Frednessarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.



Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan

Sumber : Gitosudarmo dan Sudita (2000:128)

Ada tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan, menurut Handoko (1985) yakni :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima anggota pengarahan dan pimpinan, dimana para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak berarti.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, walaupun dapat juga melalui sejumlah cara, namun tidak seimbang.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga melaksanakan perintahnya.

Dari berbagai pandangan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan :

1. Perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena kondisi kelompok.
2. Hubungan kekuasaan dimana ada suatu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan perilaku orang lain.

3. Adanya saling mempengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Kepemimpinan didefinisikan secara umum, untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 1996, Gibson et al, 1995). Sumber pengaruh ini bisa formal, misalnya yang disediakan kepemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajerial muncul suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Di lain pihak ada juga seseorang yang dalam kecakapannya dalam bidang tertentu diangkat agar dapat mengarahkan pengikutnya dalam mencapai tujuan bersama.

Penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulannya yaitu : (1) Bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan (2) kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya, (3) Kepemimpinan memfokuskan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang menurut derajat pencapaian satu atau kombinasi dari tujuan individu mungkin memandang pemimpin yang efektif atau tidak efektif menurut prestasi yang mereka terima dari modal pengalamannya. Dalam kenyataan, penerimaan perintah atau permintaan pemimpin sangat bertumpu pada harapan-harapan pengikut, sehingga respon yang menyenangkan akan mengarahkan pada hasil yang baik (Gibson, et al. 1995).

Sejalan dengan yang dikemukakan Robbins, Gibson et al, Davis (1996) menegaskan bahwa tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong kelompok ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang dapat dilakukan dengan sumber-sumber daya dan kepemimpinan yang tersedia.

Teori-teori kepemimpinan yang termasuk pendekatan perilaku mengungkapkan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari dan bukan pemimpin.

Studi-studi yang berkaitan dengan teori kepemimpinan perilaku yang telah dilakukan oleh :

1. Studi Universitas Ohio, yang mendikotomikan dimensi perilaku pemimpin struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).
2. Telaah Universitas Michigan, juga membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu perilaku pemimpin berorientasi karyawan (menekankan hubungan pribadi) dan perilaku pemimpin yang berorientasi produksi (menekankan aspek teknis) atau tugas dari pekerjaan.
3. Studi Skandinavia yang mengemukakan bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahkan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Robbins, 1996).

Staf peneliti Universitas Ohio (dalam Hersey dan Blanchard, 1995) berusaha mendefinisikan berbagai dimensi perilaku pemimpin, mereka

mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi struktur inisiasi dan konsiderasi (*inisiating structure and consideration*). Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja, dalam rangka membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Sedangkan konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan pada persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota stafnya.

Dalam mengumpulkan data tentang perilaku pemimpin disusun kuesioner uraian perilaku pemimpin, yakni *Leader Behaviour Description Questionare* (LBDQ) adalah yang menggambarkan bagaimana cara pemimpin melaksanakan aktivitas mereka. Dengan demikian struktur inisiasi dan konsiderasi adalah dimensi-dimensi perilaku pemimpin yang diamati orang lain.

Kemudian staf peneliti Ohio dalam Hersey dan Blanchard (1995:105) memberikan contoh tentang hal-hal yang digunakan dalam LBDQ untuk kedua dimensi tersebut adalah :

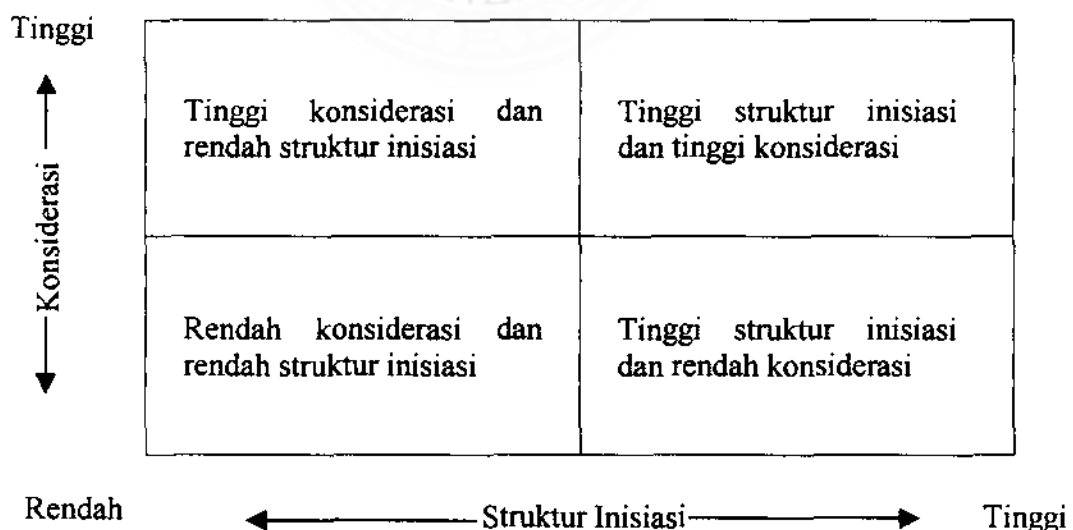
Tabel 2.6. Contoh Penggunaan LBDQ Tentang Perilaku Konsumen

Konsiderasi	Inisiasi
Pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok	Pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok
Pemimpin mau mengadakan perubahan	Pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar
Pemimpin bersikap bersahabat dapat didekati	Pemimpin memberitahukan anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan mereka.

Sumber : Hersey dan Blanchard (1995:105)

Walaupun tim peneliti dari Ohio tersebut mengamati perilaku pemimpin yang dapat diamati orang lain, tim ini juga mengembangkan kuesioner pendapat pemimpin dan *Leader Opinion Questionnaire* (LDQ). Untuk mengumpulkan data persepsi pemimpin atas gaya kepemimpinan mereka sendiri. Dari hasil pengamatan tersebut ditemukan bahwa struktur inisiasi dan konsiderasi merupakan dimensi-dimensi yang terpisah dan berbeda. Skor tinggi pada salah satu dimensi tidak harus berarti skor rendah pada dimensi yang lain. Perilaku pemimpin dapat dilukiskan sebagai gabungan kedua dimensi tersebut Hersey dan Blanchard (1995).

Agar lebih jelas dapat dilihat dalam tabel kuadran pemimpin sebagai berikut ini. Gambar 2.2. Kuadran Perilaku Pemimpin, ada dua hal yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya yaitu perilaku tugas atau struktur inisiasi dan perilaku hubungan atau konsiderasi. Kedua perilaku tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kuadran Perilaku Pemimpin

Sumber : Hersey dan Blanchard, 1995:106

Kepemimpinan Situasional

AK. Kornan, dalam tinjauannya yang ekstensif atas studi-studi yang mengkaji konsep Universitas Ohio tentang dimensi strukturisasi dan konsiderasi, menyimpulkan bahwa yang diperlukan dalam studi-studi di masa mendatang (yang prediktif) bukanlah sekedar pengakuan atau faktor “situasi yang paling menentukan” itu tetapi, sebaliknya, suatu konseptualisasi sistematis tentang perbedaan situasi dalam kaitannya dengan perilaku kepemimpinan (struktur inisiasi dan konsiderasi)

Adapun beberapa model kepemimpinan situasional :

1. Model kepemimpinan situasional (*situational leadership*) dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1995).
2. Teori pengarahan kepada tujuan (*Path Goal Theory*) yang diperkenalkan pertama kali oleh R.J. House 1997.
3. Teori pengganti kepemimpinan (*Substitutional Leadership*) yang dikemukakan oleh Kerr dan Jermier, 1978.
4. Model normatif yang dikemukakan oleh Vroom dan Yetto, 1987.
5. Model kepemimpinan (*Contingensi model of leadership*) yang dikembangkan oleh Fred Fiedler.

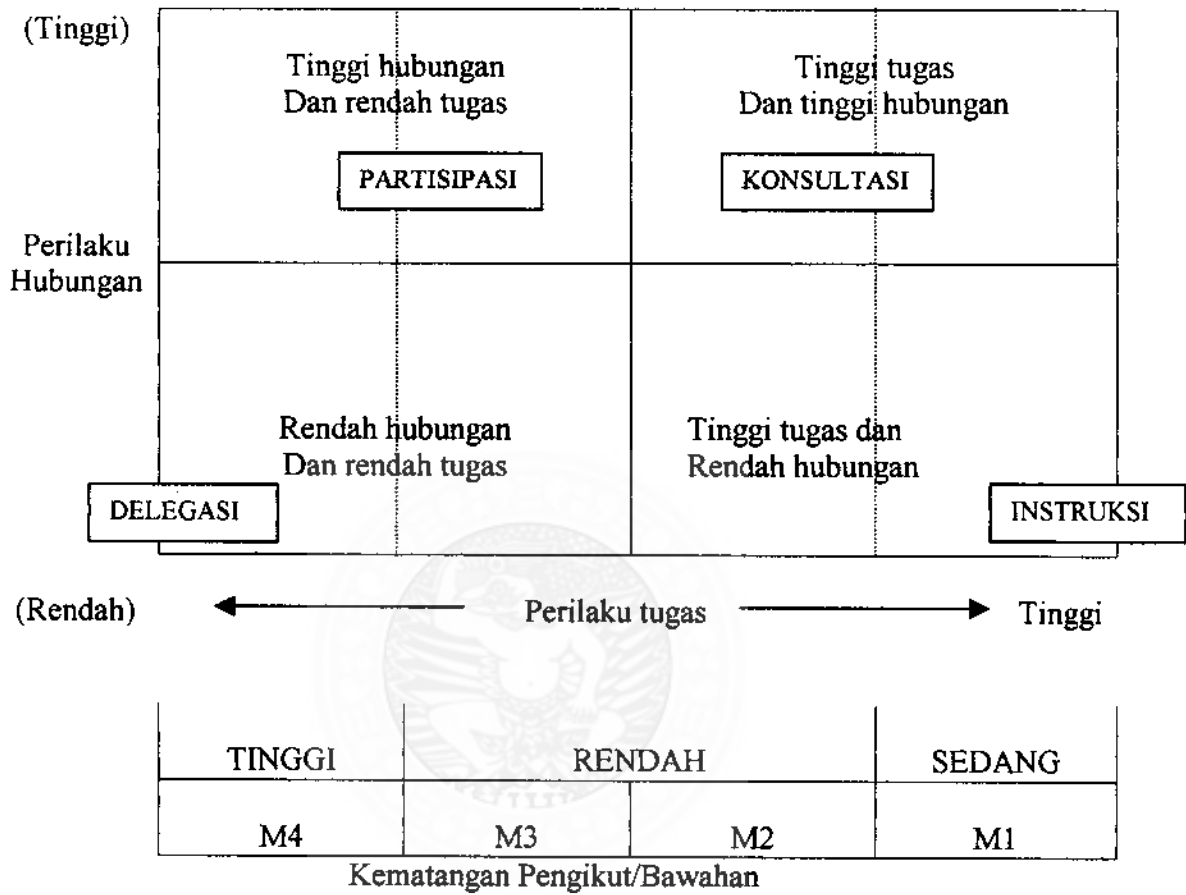
Pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan lebih dapat menjelaskan hubungan interaksi antara pemimpin dan karyawan di dalam suatu organisasi. Pendidikan ini, berlandaskan asumsi bahwa kemampuan untuk memimpin dan kemampuan untuk mengikuti didasarkan atas gaya kepemimpinan.

Kemudian Hersey berusaha memadukan model efektivitas pemimpin tiga dimensi dengan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tuntutan situasi lingkungan yang spesifik yang menyatakan bahwa gaya pemimpin yang sesuai dengan situasi tertentu disebut efektif, sedangkan gaya yang tidak sesuai dengan situasi tertentu disebut tidak efektif. (Hersey dan Blanchard, 1995), gaya kepemimpinan situasional menempatkan situasi yang dalam hal ini, kematangan bawahan mempunyai pengaruh terhadap suatu gaya tertentu.

Adapun gaya seorang pemimpin berbeda dengan pembentukan kemampuan atau keterampilan melakukan pekerjaan. Kemampuan atau ketrampilan dalam melakukan pekerjaan dapat dibagi berdasarkan pendidikan, training, pengalaman, pembinaan dan lingkungan kerja. Pembentukan gaya kepemimpinan lebih banyak ditentukan oleh situasi. Perubahan gaya dapat terjadi, namun menuntut waktu yang cukup lama dan adanya situasi tertentu.

Selanjutnya gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepemimpinan situasional bertitik tolak dari perilaku tugas (*task*) dan perilaku hubungan (*relationship*). Orientasi dua dimensi ini, juga dilakukan oleh kelompok lain, sehingga terdapat istilah lain dari tugas dan hubungan. Sarjana-sarjana Ohio menggunakan istilah inisiasi struktur (*inisiating structure*) yaitu pemimpin cenderung untuk menentukan dan menata perannya sendiri serta peranan anak buahnya (*consideration*) yaitu menggambarkan perilaku pemimpin yang menyukai hubungan kerja dengan anak buahnya menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat,

saling mempercayai dan kehangatan di dalam hubungan kerja, seperti terlihat pada Gambar 2.3. Model Situasional Gaya Kepemimpinan.



Gambar 2.3. Model Situasional Gaya Kepemimpinan

Sumber : Dikembangkan dari hasil adaptasi Agus Dharma, Harsey dan Blanchard, 1995:181

2.4. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Perilaku pemimpin terhadap kepuasan (prestasi kerja), kinerja dan usaha para bawahan sangat tergantung pada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Variabel-variabel situasional menentukan dalam

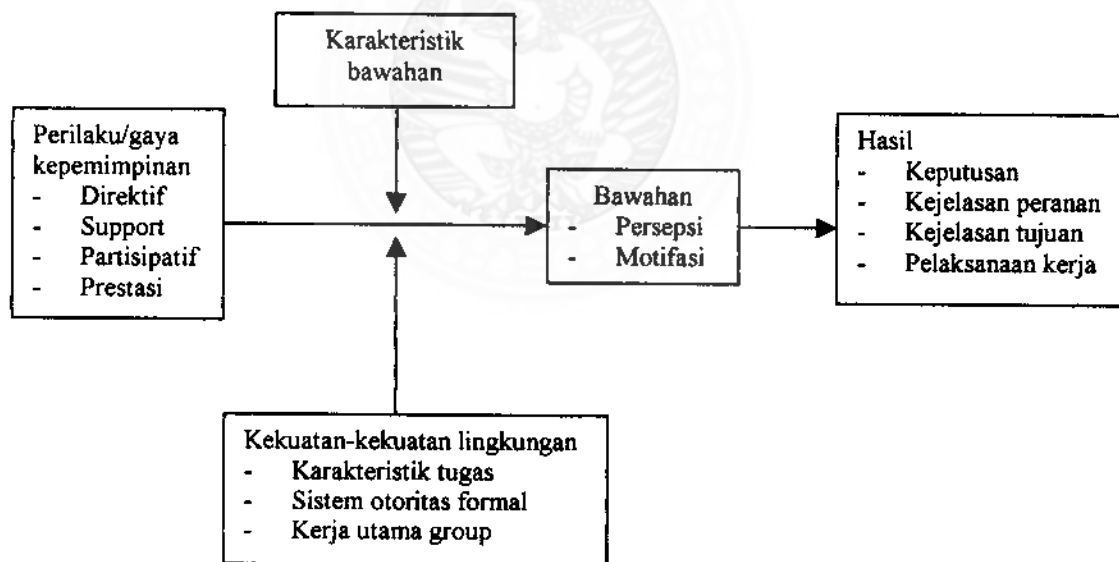
peningkatan motivasi serta kinerja bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

Adapun empat gaya perilaku pemimpin dalam teori Path-Goal (Luthan, 1988), yaitu :

1. *Supportive Leadership* (kepemimpinan mendukung). Memberi perhatian pada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
2. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif). Memberitahu kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengatur pekerjaan mereka.
3. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif). Berkonsultasi dengan bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
4. *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan berorientasi pada keberhasilan). Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan dalam keunggulan kerja, dan memperhatikan kepercayaan para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Dengan mempergunakan salah satu dari keempat gaya di atas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut maka, pemimpin

berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya. Menurut teori-teori ini, macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat dipergunakan oleh pemimpin dalam situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang dipilih pemimpin akan efektif jika dapat memotivasi untuk menaikkan usaha-usaha dari para bawahan, dimana perilaku tersebut harus dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan, sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja. Selanjutnya perilaku pemimpin merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberi latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.4. tentang Tata Hubungan dalam Aplikasi Path-Goal.



Gambar 2.4. Tata Hubungan Dalam Aplikasi Path-Goal.

Sumber : Fred Luthan, *Organizational Behaviour* 1995:177

Dari tinjauan teoritis di atas, gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya tidak mungkin dari unsur-unsur situasional. Faktor situasional sangat

penting diperhatikan untuk mencapai keefektifan kepemimpinan (Hersey dan Blanchard, 1995). Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas), kadar dukungan emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu.

Walaupun semua variabel situasional pemimpin, pengikut, atasan, teman kerja, organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungan dengan pengikut. Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya secara individual mereka dapat menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara aktual menentukan kuasa pribadi (*personal power*) yang dapat dimiliki pemimpin.

Hersey dan Blanchard (1995:115), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi tertentu disebut efektif, sedangkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan situasi tertentu disebut tidak efektif. Pendekatan gaya kepemimpinan untuk menjelaskan interaksi yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan serta anggota organisasi lainnya. Pendekatan ini, berdasarkan asumsi bahwa kemampuan untuk memimpin dan mengikuti semangat tergantung pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan situasional menempatkan situasi yang dalam hal ini, kematangan bawahan mempunyai pengaruh terhadap gaya yang diterapkan pemimpin.

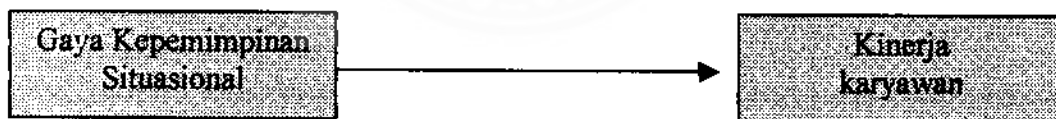
BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Teori kepemimpinan yang penulis teliti adalah teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Teori kepemimpinan situasional ini terdiri dari empat gaya kepemimpinan yaitu gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya mendelegasikan.

Oleh karena itu, kerangka pemikiran konseptual yang mendasari pemikiran ini adalah kinerja karyawan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka secara individu merupakan sesuatu yang dianggap penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi/lembaga yang bersangkutan. Dengan demikian, kerangka konseptual dalam penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

1. Kepemimpinan Situasional

a. Ditinjau dari perilaku pemimpin

- 1) Seberapa besar kadar mengarahkan dan bimbingan yang diberikan pada pengikut (perilaku tugas).

2) Seberapa besar kadar dukungan dan pendelegasian yang disediakan pemimpin untuk pengikutnya (perilaku hubungan).

Kombinasi dari dua perilaku ini, menghasilkan empat gaya (G_1, G_2, G_3, G_4)

b. Ditinjau dari kematangan pengikut (karyawan)

Seberapa tinggi tingkat level kemampuan dan kemauan yang diperlihatkan oleh pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tujuan organisasi (kemampuan/kemauan).

Kombinasi dari dua kematangan pengikut ini, menghasilkan empat kematangan (M_1, M_2, M_3, M_4)

Dari tiga dimensi ini, menghasilkan empat gaya yang efektif sesuai masing-masing level kematangan pengikut.

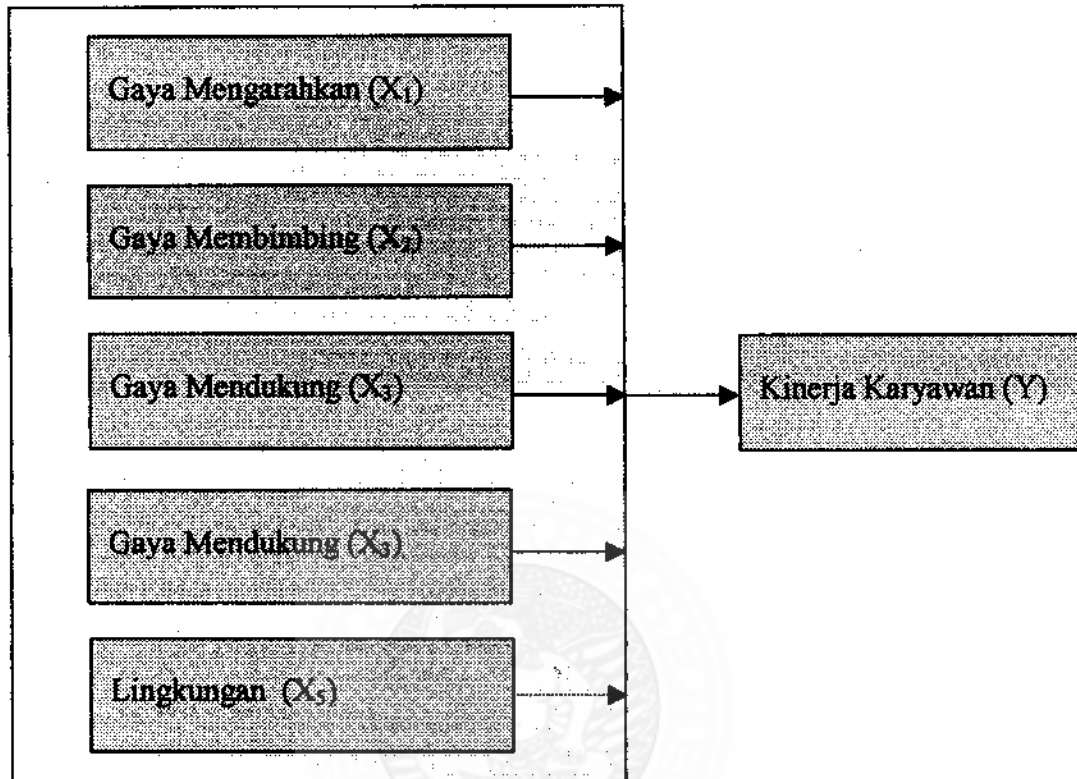
M_1 adalah gaya mengarahkan

M_2 adalah gaya membimbing

M_3 adalah gaya mendukung

M_4 adalah gaya pendelegasian

Apabila kepemimpinan ini sudah efektif, maka diharapkan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.



Keterangan :

- > yang diteliti
- - -> tidak diteliti

Gambar 3.2. Model Kerangka Pemikiran

3.2. Pengaruh Antar Variabel

Kerangka konseptual tersebut di atas, menggambarkan hubungan antara variabel-variabel gaya kepemimpinan (gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya pendelegasian) dengan tingkat kinerja karyawan. Hubungan antar variabel tersebut adalah :

3.2.1. Pengaruh Gaya Mengarahkan Dengan Kinerja Karyawan

Karyawan/bawahan memperoleh perilaku dimana sasaran-sasaran instruksi spesifik dan pelaksanaan pekerjaan secara ketat dan seksama, dengan perilaku tinggi dan rendah dukungan. Karyawan memperoleh gaya mengarahkan bertujuan untuk selalu memberitahu bawahan tentang pekerjaan dan meminta bawahan, pimpinan memonitor pekerjaan, pimpinan memperhatikan perilaku bawahan. Gaya kepemimpinan mengarahkan yang diterapkan tanpa kemauan dari karyawan, tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3.2.2. Pengaruh Gaya Membimbing Dengan Kinerja Karyawan

Karyawan/bawahan memperoleh perilaku menjelaskan setiap keputusan dan memberikan kesempatan bawahan untuk memperoleh kejelasan, memberikan pengarahan, dukungan, dorongan semangat, serta didengar opininya. Di mana perilaku tinggi tugas dan perilaku tinggi hubungan karyawan memperoleh gaya membimbing bertujuan untuk menguji terlebih dahulu cara kerja karyawan, mendengarkan keluhan karyawan dan memberi bimbingan, dan penilaian terhadap pemahaman karyawan terhadap pekerjaan. Gaya kepemimpinan membimbing yang diterapkan, tanpa kesadaran/keyakinan dalam mengembangkan tugas, motivasi dan kesetiaan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3.2.3. Pengaruh Gaya Mendukung Dengan Kinerja Karyawan

Karyawan/bawahan memperoleh perilaku tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan. Perilaku rendah tugas dan perilaku tinggi hubungan karyawan memperoleh gaya mendukung bertujuan selalu menerima

alasan usulan dan gagasan bawahan, alasan memberi kesempatan karyawan berinteraksi, mengetahui tingkat keahlian dan pengalaman yang dimiliki karyawan, melakukan diskusi dan tukar ide dengan bawahan. Gaya mendukung yang diterapkan, tanpa kemampuan dan pemahaman bawahan terhadap pekerjaan, kesediaan, keyakinan, motivasi, maka tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3.2.4. Pengaruh Gaya Pendelegasian Dengan Kinerja Karyawan

Karyawan/bawahan, memperoleh perilaku yang mendelegasikan tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan pelaksanaan kerja. Dimana perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan. Karyawan memperoleh gaya pendelegasian bertujuan mendelegasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan, bawahan memiliki kemampuan memahami pekerjaan, sehingga tidak membutuhkan penjelasan, tanggapan terhadap pemahaman bawahan akan pekerjaan, tanggapan terhadap tanggung jawab bawahan. Gaya pendelegasian yang diterapkan, tanpa kemampuan dan pemahaman terhadap pekerjaan tinggi, tingkat pengalaman dan keterampilan, kesediaan, keyakinan dari bawahan, maka tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3.3. Hipotesis

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional (gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung, dan gaya pendelegasian) secara bersamaan terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.
2. Gaya kepemimpinan situasional membimbing berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan jenis-jenis penelitian tersebut, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksplanasi (*explanatory research*), yaitu menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1. Populasi Penelitian

Populasi yang dijadikan fokus dalam penelitian ini, adalah karyawan pada badan/dinas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka berjumlah 1.089 orang.

4.2.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Penelitian sampel dalam penelitian ini sebanyak 212 orang (karyawan Pegawai Negeri Sipil) dan jumlah keseluruhan 1.089 orang yang tersebar di 15 Dinas/Badan lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka. Dari hasil sampling, yang mewakili 15 Dinas/Badan yaitu Dinas Pendapatan Daerah 52 orang, Dinas Perhubungan Darat 54 orang, Dinas Pendidikan 56 orang, dan Badan Pengawas Daerah 50 orang. Adapun tujuan dari pengambilan sampel ini untuk mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

4.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara random sampling, yaitu anggota populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil menjadi sampel. Untuk memperoleh sampel penelitian dilakukan dengan cara undian. Cara ini dilakukan dengan memberi nomor-nomor pada seluruh anggota populasi, kemudian dipilih nomor-nomor sesuai dengan banyaknya sampel yang dibutuhkan.

4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini, dapat diklasifikasikan ke dalam variabel independen dan dependen.

1. Variabel independen (bebas) "X", yang terdiri dari variabel gaya mengarahkan (X_1), gaya membimbing (X_2), gaya mendukung (X_3), dan gaya pendelegasian (X_4), yang mempengaruhi berubahnya variabel dependen (terikat) "Y".
2. Variabel dependen (terikat) "Y" adalah kinerja karyawan (Y) di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.

4.3.2. Definisi Operasional Variabel

1. Kepemimpinan situasional (X)

a. Gaya mengarahkan/*directing* (X_1),

Adalah perilaku dimana sasaran-sasaran akhir dan pesan-pesan harus secara jelas didefinisikan memberi instruksi spesifik dan pelaksanaan pekerjaan secara ketat dan seksama, dengan perilaku tinggi tugas dan rendah dukungan, indikatornya :

1.1. Pimpinan memberitahukan pengawasan secara khusus.

1.2. Pimpinan memberi pengawasan yang ketat

Gaya ini akan efektif untuk pengikut pada level (M_1), yaitu pengikut tidak mampu, dengan kata :

- Kemampuan dan pemahaman terhadap pekerjaan rendah
- Tingkat pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki bawahan rendah
- Kemampuan bawahan dalam menangani syarat pekerjaan rendah

Dan pengikut tidak mau, dengan indikator :

- Kesiediaan/keyakinan bahwa dalam mengemban tugas rendah
- Motivasi bawahan untuk berprestasi rendah
- Kesetiaan/keterikatan terhadap organisasi rendah

b. Gaya membimbing/*coaching* (X_2)

Yaitu perilaku menjelaskan setiap keputusan dan memberikan kesempatan bawahan untuk memperoleh kejelasan, memberikan pengarahan, dukungan, dorongan semangat, serta didengar opininya. Perilaku tinggi tugas dan perilaku tinggi hubungan dengan indikator :

1. Pimpinan menetapkan tujuan dalam menjalankan tugas
2. Pimpinan memberikan kesempatan terciptanya komunikasi timbal balik

Gaya ini akan efektif untuk pengikut pada level kematangan (M_2), yaitu pengikut tidak mampu dengan indikator :

- Kemampuan dan pemahaman bawahan terhadap pekerjaan rendah
- Tingkat pengalaman dan keterampilan yang dimiliki bawahan rendah

- Kemampuan bawahan dalam memahami syarat pekerjaan rendah

Dan pengikut mau dengan indikator :

- Kesiadaan/keyakinan bawahan dalam mengemban tugas tinggi
- Motivasi bawahan untuk berprestasi tinggi
- Kesetiaan/keterikatan bawahan terhadap organisasi tinggi

c. Gaya mendukung/*Supporting* (X_3)

Yaitu perilaku tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan. Perilaku rendah tugas dan perilaku tinggi hubungan, dengan indikator :

1. Pimpinan memberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Pimpinan bersedia memperhatikan aspirasi bawahan
3. Pimpinan memberikan kesempatan untuk berinteraksi

Gaya ini akan efektif untuk pengikut pada level kematangan (M_3), yaitu pengikut telah mampu dengan indikator :

- Kemampuan dan pemahaman bawahan terhadap pekerjaan tinggi
- Tingkat pengalaman dan keterampilan yang dimiliki bawahan tinggi
- Kemampuan bawahan dalam memahami syarat pekerjaan tinggi

Dan pengikut tidak mau dengan indikator :

- Kesiadaan/keyakinan bawahan dalam mengemban tugas rendah
- Motivasi bawahan untuk berprestasi rendah
- Kesetiaan/keterikatan bawahan terhadap organisasi rendah

d. Gaya pendelegasian/*delegating* (X₄)

Yaitu perilaku pemimpin yang mendelegasikan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kerja. Perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan, dengan indikator :

1. Pimpinan berpedoman pada standar struktur organisasi dalam menjalankan tugas
2. Pimpinan memberikan dorongan moril
3. Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi

Gaya ini akan efektif untuk pengikut pada level kematangan (M₄), yaitu pengikut telah mampu dengan indikator :

- Kemampuan dan pemahaman bawahan terhadap pekerjaan tinggi
- Tingkat pengalaman dan keterampilan yang dimiliki bawahan tinggi
- Kemampuan bawahan dalam memahami syarat pekerjaan tinggi

Dan pengikut mau dengan indikator :

- Kesiediaan/keyakinan bawahan dalam mengemban tugas tinggi
- Motivasi bawahan untuk berprestasi tinggi
- Kesetiaan/keterikatan bawahan terhadap organisasi tinggi

2. Kinerja Karyawan

Definisi konseptual kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan perusahaan/organisasi/lembaga, dalam hal ini Karyawan pada

lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka. Peubah (variabel) dan unsur-unsur yang menjadi bagian dari konsep ini, adalah :

- (a) Kualitas hasil kerja, yang menunjukkan pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini :
1. Tingkat ketelitian atau kesalahan bawahan dalam menjalankan tugas pekerjaan
 2. Tingkat keberhasilan hasil kerja dengan petunjuk yang ada
 3. Kerapian hasil kerjaan
- (b) Kuantitas hasil kerja, yang menunjukkan pada banyak atau jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawan. Unsur empirik yang ditunjukkan dari variabel ini : Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar minimal
- (c) Ketepatan waktu, yang menunjukkan pada jumlah waktu yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini adalah : Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang telah ditetapkan / direncanakan.

Skala yang digunakan untuk menilai tanggapan atau sikap setiap responden terhadap setiap butir pernyataan (item) dalam penelitian ini adalah skala Likert yaitu, menghadapkan reponden pada suatu pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban dengan memilih satu di antara lima tanggapan yang telah

disediakan dengan derajat yang berbeda dan jawaban-jawaban tersebut diberi skor satu sampai dengan lima.

Pengukuran indikator-indikator dalam penelitian ini, menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini, telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian (Sugiyono, 1999:86).

Dalam skala Likert, jawaban-jawaban setiap instrumen mempunyai gradasi yang dapat berupa kata-kata disesuaikan dengan jawaban yang diharapkan. Untuk kepentingan analisis kuantitatif, maka masing-masing jawaban pernyataan diberi skor yaitu, sangat sering skor 4, sering skor 3, jarang skor 2, sangat jarang skor 1 dan tidak tahu skor 0.

4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh data dan digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, dan observasi.

4.4.1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini, adalah validitas konstruksi. Penentuan validitas konstruksi dilakukan berdasarkan pendapat Sugiyono (1999:113) bahwa instrumen

yang mempunyai validitas konstruksi, jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai yang didefinisikan.

Sebuah item dikatakan valid, jika mempunyai dukungan yang besar terhadap skor total. Artinya, satu item memiliki validitas yang tinggi, jika skor pada item mempunyai kesejajaran dengan skor total. Untuk pengujian validitas penulis berpedoman pada pendapat Singarimbun dan Effendi (1995:137) yang mengatakan bahwa menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* pada $\alpha = 5\%$ seperti berikut :

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

Keterangan :

r = Korelasi *product momen*

N = Jumlah responden

X = Jumlah skor butir

Y = Jumlah skor faktor

4.4.2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan uji *Alpha-Cronbach* dengan $\alpha = 5\%$ dengan rumusnya :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t \cdot V_x}{V_t} \right)$$

$$= \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Di mana : V_x = Variasi butir-butir

V_t = Variasi faktor

M = Jumlah butir

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

4.5.1. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, Provinsi Nusa Tenggara Timur.

4.5.2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai tanggal 1 Mei sampai dengan 31 Agustus tahun 2002.

4.6. Sumber dan Prosedur Pengumpulan Data

4.6.1. Sumber Data

- a. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari responden melalui jawaban pertanyaan dalam kuesioner.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui dokumentasi dan studi kepustakaan.

4.6.2. Prosedur Pengumpulan Data

a. Data Primer

Prosedur pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara yang berpedoman pada kuesioner untuk memperoleh data yang akurat tentang obyek penelitian.

b. Data Sekunder

Prosedur pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen di bagian kepegawaian masing-masing dinas, badan kepegawaian daerah kabupaten Sikka dan melalui studi kepustakaan.

4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data

4.7.1. Cara Pengolahan Data.

Cara pengolahan data dalam penelitian ini, dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data (*Editing*)

Editing dilakukan dengan cara meneliti kembali data yang terkumpul dari angket yang telah diisi oleh responden. Langkah ini, dilakukan untuk mengetahui kelengkapan pengisian jawaban kuesioner.

b. Pemberian Skor

Pemberian skor pada alternatif jawaban responden dilakukan untuk mengkuantitatifkan data kualitatif, yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Tabulasi

Tabulasi data dilakukan untuk mengetahui jumlah skor jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan untuk masing-masing variabel yang digunakan untuk dianalisis lebih lanjut. Skor jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini seperti pada Lampiran 1.

4.7.2. Analisis Data

a. Model Analisis

Data yang telah ditabulasi diolah dengan menggunakan model regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y = kinerja karyawan

a = konstanta

$b_1 \dots b_2$ = koefisien regresi

X_1 = Gaya mengarahkan

X_2 = Gaya membimbing

X_3 = Gaya mendukung

X_4 = Gaya pendelegasian

b. Teknik Analisis

Analisis data menggunakan komputer program SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih dengan teknik analisis sebagai berikut :

1. Uji Simultan (Uji F)

Untuk membuktikan hipotesis pertama digunakan uji F, yaitu menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan $p \leq 0,05$

2. Uji Parsial (Uji t)

Untuk membuktikan hipotesis kedua digunakan uji t, yaitu menguji keberartian masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan $p \leq 0,05$.



BAB 5

HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Kabupaten Sikka

5.1.1. Gambaran Umum

Kabupaten Sikka, adalah salah satu dari kabupaten (daerah otonomi Pemerintahan Daerah) yang berada dalam pemerintahan Propinsi Nusa Tenggara Timur. Dengan adanya Undang-Undang Pemerintahan Daerah No. 22 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839) sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah, memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab membuka kemungkinan penghapusan suatu gerakan otonomi, apabila tidak mampu menyelenggarakan pemerintahan dengan kemampuan potensi daerah sendiri. Salah satu potensi daerah adalah sumber daya manusia, sebagai faktor utama dalam menjalankan roda pemerintahan dan mengelola sumber daya yang ada di daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sumberdaya manusia, atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah, sebagai abdi negara dan sekaligus menyukseskan peningkatan pelayanan pada masyarakat dan pelaksanaan pembangunan di daerah. Tanpa adanya sumberdaya manusia,

program pembangunan yang dirumuskan secara matang tidak dapat diharapkan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kabupaten Sikka, ibu kotanya Maumere sebagai pusat penyelenggaraan pemerintahan, mempunyai luas wilayah 1.731,91 km² terdiri dari daratan (Pulau Flores) dan beberapa pulau kecil yang berada di bagian utara Pulau Flores yaitu pulau Palue, Pulau Pamana, Pulau Besar. Letak wilayah antara 8 derajat 55' lintang Selatan dan 121 derajat 55';40" – 122 derajat 41'.30" Bujur Timur. Adapun batas wilayahnya sebelah Utara dengan laut Flores, sebelah Selatan dengan laut Sawu, sebelah Timur dengan Kabupaten Flores Timur dan sebelah Barat dengan Kabupaten Ende.

Pada umumnya topografi di Kabupaten Sikka merupakan daerah yang berbukit dan bergunung dengan lereng-lereng yang curam di selingi lembah dan daratan yang tidak terlalu luas yang umumnya terletak di daerah dataran (landai) sampai ke daerah pantai. Terdapat dua gunung berapi yang masih aktif yaitu Gunung Api Rokatenda (875 m dpl) dan Gunung Api Egon (1.671 m dpl).

Administrasi pemerintah terdiri dari sebelas (11) kecamatan, 13 kelurahan dan 85 desa. Jumlah penduduk hasil registrasi tahun 2000 sebanyak 247.958 jiwa terdiri dari perempuan 130.153 jiwa dan laki-laki 117.832 jiwa sedangkan pertumbuhan penduduk 0,08%. Rata-rata kepadatan penduduk merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat kesejahteraan suatu daerah. Pendapatan per kapita sebesar Rp 509.500,- untuk PDRB Rp 134.864.999.000,- sedangkan tingkat pertumbuhan ekonomi mencapai 8,08 %.

5.1.2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Berdasarkan peraturan Daerah Kabupaten Sikka Nomor 3. Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas/badan Kabupaten Sikka tanggal 6 Januari 2001 (Lembaran Daerah Kabupaten Sikka Tahun 2001 Nomor 3 Seri D). Sebanyak 15 Dinas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

5.2. Deskripsi Profil Responden

Hasil data kuesioner yang disampaikan kepada responden pada 4 (empat) badan/dinas yang berada dalam lingkungan sekretariat Pemerintahan Kabupaten Sikka (Dinas Pendapatan, Dinas Perhubungan Darat, Dinas Pendidikan dan Badan Pengawas Daerah), diperoleh data umum tentang responden masing-masing sebagai berikut :

5.2.1. Tingkatan Usia

Gambaran responden berdasarkan tingkatan usia untuk masing-masing dinas dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 5.1. Tingkatan Usia Responden Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	< 25	3	5,78
2	26 – 30	15	28,86
3	31 – 40	24	46,15
4	> 41	10	19,23
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.2. Tingkatan Usia Responden Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	< 25	2	3,70
2	26 – 30	16	29,63
3	31 – 40	26	48,15
4	> 41	10	18,52
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.3. Tingkatan Usia Responden Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	< 25	3	5,36
2	26 – 30	15	26,79
3	31 – 40	27	48,21
4	> 41	11	19,64
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.4. Tingkatan Usia Responden Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	< 25	2	4,00
2	26 – 30	17	34,00
3	31 – 40	24	48,00
4	> 41	7	14,00
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.1, 5.2, 5.3 dan Tabel 5.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu 46,15 %, 48,15%, 48,12% dan 48,00% berusia antara 31-40 tahun. Hal ini, menunjukkan usia karyawan (pegawai) berada pada tingkat usia yang sangat produktif mempunyai kecenderungan kreatif,

inovasi, kesadaran, memiliki peningkatan karier yang tinggi serta memiliki semangat yang tinggi untuk melakukan pekerjaan.

5.2.2. Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin masing-masing dinas distribusinya dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.5. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Pria	37	71,15
2	Wanita	15	28,85
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.6. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Pria	40	74,10
2	Wanita	14	25,90
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.7. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Pria	41	73,21
2	Wanita	15	26,79
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.8. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Pria	35	70,00
2	Wanita	15	30,00
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.5, 5.6, 5.7, dan Tabel 5.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu; 71,15 %, 74,10 %, 73,21% dan 70,00% berjenis kelamin laki-laki (pria). Hal ini, dikarenakan oleh tuntutan pekerjaan yang umumnya berada di lapangan atau berhubungan dengan orang perorang atau lembaga, sehingga dinilai lebih tepat. Seperti pada Dinas Perhubungan Darat laki-laki mencapai 74,10%, dimana kebanyakan berada di lapangan dan selalu berhadapan dengan konflik.

5.2.3. Status Perkawinan

Gambaran responden menurut status perkawinan karyawan (pegawai) masing-masing dinas, distribusinya dapat di lihat pada tabel berikut

Tabel 5.9. Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase
1	Menikah	34	65,39
2	Janda/Duda	-	-
3	Cerai	-	-
4	Belum menikah	18	34,61
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.10. Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase
1	Menikah	38	70,37
2	Janda/Duda	1	1,85
3	Cerai	-	-
4	Belum menikah	15	27,78
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.11. Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase
1	Menikah	39	69,65
2	Janda/Duda	1	1,78
3	Cerai	-	-
4	Belum menikah	16	28,57
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.12. Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase
1	Menikah	35	70,00
2	Janda/Duda	-	-
3	Cerai	-	-
4	Belum menikah	15	30,00
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.9, 5.10, 5.11, dan Tabel 5.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu : 65,39%, 70,37%, 69,65% dan 70,00% menunjukkan bahwa pada usia produktif (seperti yang ditunjukkan pada tabel tingkatan usia responden) umumnya karyawan (pegawai) sudah menikah. Hal ini, menunjukkan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya/pekerjaan selain

meningkatkan karier juga ingin mensejahterakan keluarganya. Walaupun ada seorang janda pada Dinas Perhubungan Darat dan Seorang Duda pada Dinas Pendidikan, juga pada usia produktif.

5.2.4. Pendidikan Terakhir

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir untuk masing-masing dinas dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.13. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	SD	1	1,92
2	SLTP	9	17,31
3	SLTA	12	23,08
4	Sarmud	9	17,31
5	Sarjana	20	38,46
6	Magister/Master	1	1,92
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.14. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	SD	1	1,85
2	SLTP	8	14,81
3	SLTA	14	25,93
4	Sarmud	10	18,52
5	Sarjana	21	38,89
6	Magister/Master	-	-
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.15. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	SD	1	1,78
2	SLTP	7	12,50
3	SLTA	10	17,86
4	Sarmud	16	28,58
5	Sarjana	21	37,50
6	Magister/Master	1	1,78
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.16. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Karyawan Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	SD	1	2,00
2	SLTP	5	10,00
3	SLTA	10	20,00
4	Sarmud	12	24,00
5	Sarjana	22	44,00
6	Magister/Master	-	-
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.13, 5.14, 5.15, dan Tabel 5.16 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu : 38,46%, 38,89%, 37,50% dan 44,00% mempunyai tingkat pendidikan Sarjana. Selain itu, tingkat pendidikan Sarjana Muda/D3 (setingkatnya) masing-masing dinas yaitu : 17,31%, 18,52%, 28,58%, dan 24,00%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (pegawai) memiliki tingkat pendidikan, kemampuan dan keterampilan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Data ini, juga menunjukkan bahwa tingkat kematangan karyawan dari segi kemampuan (ability) relatif tinggi.

Tabel 5.17. Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan, Agustus 2002

No	Golongan	Jumlah karyawan	Persentase
1	IV/b	1	1,92
2	IV/a	2	3,85
3	III/d	3	5,76
4	III/c	5	9,61
5	III/b	6	11,54
6	III/a	4	7,69
7	II/d	10	19,23
8	II/c	9	17,31
9	II/b	6	11,54
10	II/a	5	9,61
11	I/d	1	1,92
12	I/c	-	-
Jumlah		52	100,00

Sumber : Bagian Kepegawaian, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka.

Tabel 5.18. Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan, Agustus 2002

No	Golongan	Jumlah karyawan	Persentase
1	IV/b	-	-
2	IV/a	1	1,85
3	III/d	3	5,55
4	III/c	6	11,11
5	III/b	7	12,96
6	III/a	9	16,67
7	II/d	6	11,11
8	II/c	7	12,96
9	II/b	6	11,11
10	II/a	5	9,26
11	I/d	3	5,55
12	I/c	1	1,85
Jumlah		54	100,00

Sumber : Bagian Kepegawaian, Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka.

Tabel 5.19. Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan, Agustus 2002

No	Golongan	Jumlah karyawan	Persentase
1	IV/b	1	1,78
2	IV/a	3	5,36
3	III/d	4	7,14
4	III/c	7	12,5
5	III/b	7	12,5
6	III/a	8	14,28
7	II/d	5	8,93
8	II/c	8	14,28
9	II/b	4	7,14
10	II/a	5	8,93
11	I/d	3	5,36
12	I/c	1	1,78
Jumlah		56	100,00

Sumber : Bagian Kepegawaian, Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka.

Tabel 5.20. Karyawan Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Sikka Berdasarkan Golongan/Kepangkatan, Agustus 2002

No	Golongan	Jumlah karyawan	Persentase
1	IV/b	1	2,0
2	IV/a	2	4,0
3	III/d	4	8,0
4	III/c	6	12,0
5	III/b	7	14,0
6	III/a	5	10,0
7	II/d	8	16,0
8	II/c	7	14,0
9	II/b	5	10,0
10	II/a	4	8,0
11	I/d	1	2,0
12	I/c	-	-
Jumlah		50	100,00

Sumber : Bagian Kepegawaian, Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Sikka.

5.2.5. Tempat Tinggal

Gambaran responden berdasarkan status tempat tinggal untuk masing-masing dinas, dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 5.21. Distribusi Responden Status Tempat Tinggal Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Prosentase
1	Rumah sendiri	36	69,23
2	Sewa kamar	-	-
3	Kontrakan	6	11,54
4	Rumah orang tua/mertua	10	19,23
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.22. Distribusi Responden Status Tempat Tinggal Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002.

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Prosentase
1	Rumah sendiri	35	64,81
2	Sewa kamar	-	-
3	Kontrakan	10	18,52
4	Rumah orang tua/mertua	9	16,67
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.23. Distribusi Responden Status Tempat Tinggal Karyawan Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Prosentase
1	Rumah sendiri	36	64,28
2	Sewa kamar	1	1,78
3	Kontrakan	8	14,29
4	Rumah orang tua/mertua	11	19,65
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.24. Distribusi Responden Status Tempat Tinggal Karyawan Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Prosentase
1	Rumah sendiri	35	70,00
2	Sewa kamar	-	-
3	Kontrakan	5	10,00
4	Rumah orang tua/mertua	10	20,00
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.21, 5.22, 5.23 dan Tabel 5.24 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu : 69,23%, 64,81%, 64,28% dan 70,00% menunjukkan bahwa karyawan (pegawai) sudah memiliki rumah sendiri atau rata-rata 67,08%. Hal ini, menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan sudah baik. Dengan adanya rumah sendiri, karyawan bekerja lebih terkonsentrasi pada pekerjaannya.

5.2.6. Penghasilan dari Pekerjaan

Gambaran responden berdasarkan penghasilan dari pekerjaan untuk masing-masing dinas kontribusinya dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.25. Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Penghasilan (Rp)	Frekuensi	Prosentase
1	< 500.000	5	9,60
2	500.000 – 1.000.000	21	40,40
3	> 1.000.000	26	50,00
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.26. Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Penghasilan (Rp)	Frekuensi	Prosentase
1	< 500.000	6	11,11
2	500.000 – 1.000.000	20	37,04
3	> 1.000.000	28	51,85
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.27. Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Penghasilan (Rp)	Frekuensi	Prosentase
1	< 500.000	5	8,94
2	500.000 – 1.000.000	22	39,28
3	> 1.000.000	29	51,78
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.28. Distribusi Responden Menurut Penghasilan dari Pekerjaan Karyawan Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Penghasilan (Rp)	Frekuensi	Prosentase
1	< 500.000	6	12,00
2	500.000 – 1.000.000	20	40,00
3	> 1.000.000	24	48,00
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.25, 5.26 5.27, dan Tabel 5.28 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu; 50,00 %, 51,85%, 51,78% dan 48,00% penghasilan karyawan atau rata-rata 50,41% sudah baik di atas Rp 1.000.000,- per bulan. Hal ini, baik untuk ukuran pegawai negeri sipil (PNS) hidup di kabupaten Sikka. Sedangkan untuk PNS berpendapatan menengah berkisar Rp 500.000,- s/d

Rp 1.000.000,- rata-rata 39,18%. Dengan pendapatan yang cukup, dan perlu ditingkatkan agar pegawai bisa berkonsentrasi pada tugas dan pekerjaannya.

5.2.7. Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan lamanya masa kerja untuk masing-masing dinas, kontribusinya dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.29. Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Prosentase
1	< 5	11	21,15
2	> 6	41	78,85
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.30. Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Prosentase
1	< 5	12	22,22
2	> 6	42	77,78
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.31. Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Prosentase
1	< 5	13	23,22
2	> 6	43	76,78
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.32. Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Karyawan Badan Pengawas Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Prosentase
1	< 5	11	22,00
2	> 6	39	78,00
Jumlah		50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.29, 5.30, 5.31 dan Tabel 5.32 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing dinas yaitu, 78,85%, 77,78%, 76,78% dan 78,00% atau rata-rata 77,85% menunjukkan bahwa karyawan (pegawai) cukup lama di atas 6 (enam) tahun. Tetapi seorang pegawai negeri sipil (PNS) pada saat sekarang ditempatkan di salah satu dinas, pada suatu saat bisa dipindahkan ke dinas lain, tergantung dari kebutuhan dan kebijakan bupati.

5.2.8. Mengikuti Pelatihan

Gambaran responden menurut pernah atau tidak mengikuti pelatihan sesuai bidang kerjanya untuk masing-masing dinas, distribusinya dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.33. Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pelatihan	Frekuensi	Prosentase
1	Sesuai dengan bidang pekerjaan	10	19,23
2	Berkeanaan dengan pekerjaan	20	38,46
3	Belum pernah	22	42,31
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.34. Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pelatihan	Frekuensi	Prosentase
1	Sesuai dengan bidang pekerjaan	12	22,22
2	Berkenaan dengan pekerjaan	22	40,74
3	Belum pernah	20	37,04
Jumlah		54	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.35. Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pelatihan	Frekuensi	Prosentase
1	Sesuai dengan bidang pekerjaan	11	19,64
2	Berkenaan dengan pekerjaan	21	37,50
3	Belum pernah	24	42,86
Jumlah		56	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.36. Distribusi Responden Menurut Pernah Mengikuti Pelatihan Karyawan Badan Pengawasan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

No	Pelatihan	Frekuensi	Prosentase
1	Sesuai dengan bidang pekerjaan	12	24,00
2	Berkenaan dengan pekerjaan	23	46,00
3	Belum pernah	15	30,00
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel 5.33, 5.34, 5.35 dan Tabel 5.36, menunjukkan bahwa sebagian responden masing-masing Dinas pernah mengikuti pelatihan sesuai dengan pekerjaan yaitu 19,23%, 22,22%, 19,64% dan 24,00%. Sedangkan berkenaan dengan pekerjaan yaitu, 38,46%, 40,74%, 37,50% dan 46,00% dan belum pernah pelatihan yaitu : 42,31%, 37,04%, 42,86% dan 30,00% atau rata-rata 38,05%.

Karyawan belum pernah mengikuti pelatihan rata-rata 38,05%, karena sering terjadi mutasi antar dinas dalam lingkungan sekretariat kabupaten Sikka. Selain itu, keterbatasan kesempatan dan anggaran

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Adapun deskripsi variabel penelitian terdiri dari variabel bebas gaya kepemimpinan mengarahkan (X_1), gaya kepemimpinan membimbing (X_2), gaya kepemimpinan mendukung (X_3), dan gaya kepemimpinan pendelegasian (X_4) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y) dilakukan perhitungan statistik dengan menggunakan SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih. Hal ini, untuk mendapatkan kecenderungan sentral seperti rerata (M), median (Me), modus (Mo) dan simpangan baku (SD). Kecenderungan sentra dan penelitian dapat di lihat pada Tabel 5.37.

Tabel 5.37 Rekapitulasi Deskripsi Data Penelitian

Karakteristik Data	Variabel Penelitian				
	X_1	X_2	X_3	X_4	Y
Skor minimum	3,00	3,00	4,00	4,00	7,00
Skor maksimum	12,00	12,00	16,00	16,00	28,00
Rerata (M)	9,26	9,39	12,08	11,56	20,83
Median (Me)	9,50	9,57	11,50	11,23	19,54
Modus (Mo)	9,50	9,50	11,00	11,00	19,00
Simpangan Baku (SD)	1,66	1,39	1,89	1,85	3,59

Sumber : Data Primer Diolah.

5.3.1. Gaya Kepemimpinan Mengarahkan

Gaya kepemimpinan mengarahkan memperoleh nilai minimum 3,00 dan nilai maksimum 12,00 nilai rerata 9,26 nilai tengah 9,50 nilai terbanyak 114 pada

kelas interval 8,5 – 10,5 dan simpangan baku 1,66. Distribusi frekuensi variabel gaya mengarahkan dapat di lihat pada Tabel 5.38.

Tabel 5.38. Distribusi Frekuensi Data Gaya Mengarahkan, Agustus 2002

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persen
1	2,5 – 4,5	1	0,47
2	4,5 – 6,5	14	6,60
3	6,5 – 8,5	34	16,04
4	8,5 – 10,5	114	53,77
5	10,5 – 12,5	49	23,11

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas, pemusatan sebaran skor variabel gaya kepemimpinan mengarahkan berada pada skor 8,5 – 10,5 sebanyak 114 orang atau 57,7%. Sedangkan tanggapan responden terhadap indikator gaya kepemimpinan mengarahkan dapat di lihat pada Tabel 5.39

Tabel 5.39. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Mengarahkan, Agustus 2002

No	Indikator	No Butir	Jawaban	Jumlah	Persen
1	Selalu memberitahu jawaban tentang pekerjaan dan meminta pendapat bawahan	1	a. Sangat sering	54	25,47
			b. Sering	116	54,72
			c. Jarang	40	18,87
			d. Sangat jarang	2	0,94
			e. Tidak tahu	-	-
	Pimpinan memonitor pekerjaan bawahan	2	a. Sangat sering	56	26,41
			b. Sering	137	64,62
			c. Jarang	19	8,96
			d. Sangat jarang	1	0,47
			e. Tidak tahu	-	-
	Pimpinan memperhatikan perilaku bawahan	3	a. Sangat sering	53	25,00
			b. Sering	118	55,56
			c. Jarang	39	18,40
			d. Sangat jarang	2	0,94
			e. Tidak tahu	-	-

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Indikator analisis gaya kepemimpinan mengarahkan yang diukur dari karyawan keempat dinas di lingkungan sekretariat Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan) sebagai berikut :

1. Pimpinan selalu memberitahukan tentang pekerjaan yang dikerjakan bawahan dari 212 responden menjawab sangat sering 54 orang (25,47%), menjawab sering, 116 orang (54,72%) menjawab jarang, 40 orang (18,87%), dan menjawab sangat jarang 2 orang (0,95%). Berdasarkan data tersebut, disimpulkan pimpinan di tempat Badan/Dinas yang berada di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka sering mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Pimpinan selalu memantau (monitor) pekerjaan bawahan dari 212 responden menjawab sangat sering 56 orang (26,41%) menjawab sering 137 orang (64,62%) menjawab jarang 19 orang (8,96%), dan menjawab sangat jarang 1 orang (0,51%). Dari jawaban ini, dapat disimpulkan pimpinan sering memonitor pekerjaan bawahan.
3. Perilaku bawahan (karyawan) dari 212 responden menjawab sangat sering 53 orang (25%), menjawab sering 118 orang (55,66%), menjawab jarang 39 orang (18,40%), dan menjawab sangat jarang 2 orang (0,94%). Dari jawaban ini, dapat disimpulkan pimpinan sering memperhatikan tingkah laku atau gerak-gerik karyawan di kantor dalam melaksanakan pekerjaan

dan tugas di masing-masing badan/dinas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka.

5.3.2. Gaya Kepemimpinan Membimbing

Gaya kepemimpinan membimbing memperoleh nilai minimum 3,00 dan nilai maksimum 12,00 rerata 9,39, medium 9,57 nilai terbanyak 135 pada kelas interval 8,5 – 10,5 dan simpangan baku 1,39. Distribusi frekuensi skor gaya membimbing dapat di lihat pada Tabel 5.40.

Tabel 5.40. Distribusi Frekuensi Data Gaya Membimbing, Agustus 2002

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persen
1	2,5 – 4,5	1	0,47
2	4,5 – 6,5	5	2,36
3	6,5 – 8,5	28	13,21
4	8,5 – 10,5	135	63,68
5	10,5 – 12,5	43	20,28

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas pemusatan sebaran skor variabel gaya membimbing berada pada skor 8,5 – 10,5 sebanyak 135 orang atau 63,68%. Sedangkan tanggapan responden terhadap indikator gaya kepemimpinan membimbing dapat di lihat pada Tabel 5.41.

Tabel 5.41. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Membimbing, Agustus 2002

No	Indikator	No Butir	Jawaban	Jumlah	Persen
1	Menguji terlebih dahulu cara kerja karyawan	1	a. Sangat sering	57	26,96
			b. Sering	131	61,80
			c. Jarang	22	10,40
			d. Sangat jarang	2	0,94
			e. Tidak tahu	-	-
	Mendengarkan keluhan karyawan dan memberi bimbingan	2	a. Sangat sering	37	17,45
			b. Sering	158	74,53
			c. Jarang	16	7,55
			d. Sangat jarang	1	0,47
			e. Tidak tahu	-	-
	Penilaian pimpinan terhadap pemahaman karyawan terhadap pekerjaan	3	a. Sangat sering	52	24,53
			b. Sering	139	65,57
			c. Jarang	19	8,96
			d. Sangat jarang	2	0,94
			e. Tidak tahu	-	-

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan Tabel 5.41, dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden (karyawan) keempat dinas di lingkungan sekretariat Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan) terhadap gaya membimbing sebagai berikut :

1. Pimpinan terlebih dahulu menguji cara kerja karyawan oleh pimpinan sebelum memberikan tugas kepada bawahan dari 212 responden yang menjawab sangat sering 57 orang (26,96%) menjawab sering 131 orang (61,80%), menjawab jarang 22 orang (10,40%) dan menjawab sangat jarang 2 orang (0,44%). Berdasarkan data tersebut, didapat bahwa sebagian besar karyawan (61,80%) menjawab pimpinan menguji terlebih

dahulu cara kerja sebelum memberikan tugas kepada bawahannya di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

2. Selalu mendengar keluhan karyawan dan memberikan bimbingan kepada karyawan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka oleh pimpinan. Jawaban dari 212 responden menjawab sangat sering 37 orang (16,45%), menjawab sering 158 orang (74,53%), menjawab jarang 16 orang (7,55%), dan menjawab sangat jarang satu orang (0,47%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pimpinan dinas/badan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka sering (74,53%), menjawab mendengarkan keluhan karyawan dan memberi bimbingan.
3. Pimpinan melakukan penilaian terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan dari 212 responden yang menjawab sangat sering 52 orang (24,5), menjawab sering 139 orang (65,57%), menjawab jarang 19 orang (8,96%) dan menjawab sangat jarang 2 orang (0,94%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan pimpinan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka sering (65,57%) melakukan penilaian terhadap penalaran karyawan terhadap pekerjaan.

5.3.3. Gaya Kepemimpinan Mendukung

Gaya kepemimpinan mendukung memperoleh nilai minimum 4,00, nilai maksimum 16,00 nilai rerata 12,08, median 11,50 modus 11,00, simpangan baku

1,89 nilai terbanyak 132 berada pada kelas interval 9,5 – 12,5 distribusi frekuensi skor gaya mendukung dapat di lihat pada Tabel 5.42.

Tabel 5.42. Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan Mendukung

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persen
1	3,5 – 6,5	1	0,47
2	6,5 – 9,5	17	8,02
3	9,5 – 12,5	132	62,26
4	12,5 – 15,5	47	22,20
5	15,5 – 18,5	15	7,15

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas pemusatan sebaran skor variabel gaya kepemimpinan mendukung berada pada skor 9,5 – 12,5 sebanyak 132 orang atau 62,26%. Sedangkan tanggapan responden terhadap indikator gaya kepemimpinan mendukung dapat di lihat pada Tabel 5.43

Tabel 5.43. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Mendukung, Agustus 2002

No	Indikator	No Butir	Jawaban	Jumlah	Persen
1	Alasan menerima usulan dan gagasan bawahan	1	a. Sangat sering	38	17,92
			b. Sering	138	65,10
			c. Jarang	35	16,51
			d. Sangat jarang	1	0,47
			e. Tidak tahu	-	-
2	Alasan memberi kesempatan karyawan berinteraksi	2	a. Sangat sering	36	16,98
			b. Sering	150	70,75
			c. Jarang	25	11,79
			d. Sangat jarang	1	0,94
			e. Tidak tahu	-	-

No	Indikator	No Butir	Jawaban	Jumlah	Persen
1	Tingkat keahlian pengalaman yang dimiliki karyawan	3	a. Sangat sering b. Sering c. Jarang d. Sangat jarang e. Tidak tahu	37 144 30 1 -	17,45 67,93 14,15 0,47 -
	Pimpinan melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan bawahan	4	a. Sangat sering b. Sering c. Jarang d. Sangat jarang e. Tidak tahu	34 145 32 1 -	16,04 68,39 15,10 0,47 -

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Indikator analisis gaya kepemimpinan mendukung yang diukur dari karyawan di keempat dinas di lingkungan sekretariat Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat dan Dinas Pendidikan) sebagai berikut :

1. Pimpinan menerima usulan dan gagasan yang disampaikan oleh bawahan dari 212 orang yang menjawab sangat sering 38 orang (17,92%) menjawab sering 138 orang (65,10%) menjawab jarang 35 orang (16,51%) dan menjawab sangat jarang satu orang (0,47%). Berdasarkan data tersebut diperoleh bahwa sebagian besar karyawan (65,10%) menjawab pimpinan sering menerima usulan dan masukan dari karyawan/bawahannya di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

2. Dari pertanyaan sejauh mana pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinteraksi, dari 212 orang, yang menjawab sangat sering 36 orang (16,98%), menjawab sering 150 orang (70,75%) menjawab jarang 25 orang (11,79%), dan sangat jarang satu orang (0,94%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai/bawahan (70,75%) menjawab pimpinan sering memberikan kesempatan interaksi kepada karyawan/bawahannya di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.
3. Tanggapan pimpinan terhadap keahlian dan pengalaman yang dimiliki karyawan terhadap 212 orang responden yang menjawab sangat sering 37 orang (17,45%) menjawab sering 144 orang (67,93%) menjawab jarang 30 orang (14,15%) dan menjawab sangat jarang satu orang (0,47%). Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar karyawan (67,93%) mengatakan tingkat keahlian dan pengalaman pegawai/bawahan selalu diperhatikan pimpinan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.
4. Dalam menjalankan tugas, pimpinan melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan bawahan. Dari jawaban 212 orang responden yang mengatakan sangat sering 34 orang (16,04%), menjawab sering 145 orang (68,39%), menjawab jarang 32 orang (15,10%) dan menjawab sangat jarang satu orang (0,47%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan

sebagian besar karyawan (68,39%) menjawab sering pimpinan melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan karyawan/bawahannya dalam melaksanakan tugas di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

5.3.4. Gaya Kepemimpinan Pendelegasian

Gaya kepemimpinan pendelegasian memperoleh nilai minimum 4,00 nilai maksimum 16,00 nilai rerata 11,56 medium 11,23, modus 11,00 simpangan baku 1,85. Nilai terbanyak 144 berada pada kelas interval 9,5 – 12,5 distribusi frekuensi skor gaya pendelegasian dapat di lihat pada Tabel 5.44.

Tabel 5.44. Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan Pendelegasian, Agustus 2002

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persen
1	3,5 – 6,5	2	0,94
2	6,5 – 9,5	21	9,90
3	9,5 – 12,5	144	67,90
4	12,5 – 15,5	39	18,46
5	15,5 – 18,5	6	2,80

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas, pemusatan sebaran skor variabel gaya kepemimpinan pendelegasian berada pada skor 9,5 – 12,5 sebanyak 144 orang atau 67,92%. Sedangkan tanggapan responden terhadap indikator gaya kepemimpinan pendelegasian dapat di lihat pada Tabel 5.45.

Tabel 5.45. Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Pendelegasian, Agustus 2002

No	Indikator	No Butir	Jawaban	Jumlah	Persen
1	Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab & pengambilan keputusan	1	a. Sangat sering	47	22,16
			b. Sering	129	60,85
			c. Jarang	33	15,60
			d. Sangat jarang	3	1,41
			e. Tidak tahu	-	-
	Bawahan memiliki kemampuan memahami pekerjaan, shg tdk membutuhkan penjelasan dari pimpinan	2	a. Sangat sering	19	8,96
			b. Sering	123	58,02
			c. Jarang	64	30,19
			d. Sangat jarang	6	2,83
			e. Tidak tahu	-	-
	Tanggapan pimpinan terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan	3	a. Sangat sering	26	12,34
			b. Sering	138	65,14
c. Jarang			43	20,33	
d. Sangat jarang			4	1,96	
e. Tidak tahu			-	-	
Tanggapan pimpinan terhadap tanggung jawab bawahan	4	f. Sangat sering	41	19,34	
		g. Sering	121	57,07	
		h. Jarang	45	21,23	
		i. Sangat jarang	5	2,36	
		j. Tidak tahu	-	-	

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden terhadap butir-butir variabel gaya pendelegasian pada pimpinan di dinas/badan dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, sebagai berikut :

1. Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada bawahan dari 212 orang reponden, yang menjawab sangat sering 47 orang (22,16%), menjawab sering 129 orang (60,85%), menjawab

jarang 33 orang (15,60%), dan menjawab sangat jarang 3 orang (1,41%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan (60,85%) mengatakan pimpinan sering mendelegasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada bawahan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.

2. Se jauh mana bawahan memiliki kemampuan memahami pekerjaan, sehingga tidak membutuhkan penjelasan dari pimpinan. Dari 212 orang responden, yang menjawab sangat sering 19 (8,96%), menjawab sering 123 orang (58,02%), menjawab jarang 64 orang (30,19%), dan menjawab sangat jarang 6 orang (2,83%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan (58,02%) memiliki kemampuan memahami pekerjaan dengan baik, sehingga tidak membutuhkan penjelasan dari pimpinan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.
3. Bagaimana tanggapan pimpinan terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan. Dari 212 orang responden, yang menjawab sangat sering 26 orang (12,34%) menjawab sering 138 orang (65,14%) menjawab jarang 43 orang (20,33%) dan menjawab sangat jarang 4 orang (1,96%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan sebagian besar karyawan (65,14%) memiliki pemahaman yang baik akan pekerjaan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.

4. Penilaian pimpinan terhadap tanggung jawab bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari 212 orang responden, yang menjawab sangat sering 41 orang (19,34%), menjawab sering 121 orang (57,07%), menjawab jarang 45 orang (21,23%) dan menjawab sangat jarang 5 orang (2,36%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan (57,07%) baik, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.

5.3.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada badan/dinas dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat dan Dinas Pendidikan) memperoleh skor minimum, 14,00 maksimum 35,00, rerata 27,83 median 26,54 modus 26,00. Simpangan baku 3,59. Skor responden terhadap variabel kinerja karyawan terbanyak 143 orang tersebar pada interval 23,5 – 28,5 atau 67,45%. Distribusi frekuensi skor kinerja karyawan dapat di lihat pada Tabel 5.46.

Tabel 5.46. Distribusi Frekuensi Data Kinerja Karyawan Agustus 2002

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persen
1	6,5 – 11,5	2	0,94
2	11,5 – 16,5	17	8,02
3	16,5 – 21,5	143	67,45
4	21,5 – 26,5	30	14,15
5	26,5 – 31,5	20	9,43

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas, pemusatan sebaran skor variabel kinerja karyawan berada pada skor 16,5 – 21,5 sebanyak 143 orang atau 67,45%. Sedangkan tanggapan responden terhadap indikator kinerja karyawan dapat di lihat pada tabel 5.47.

Tabel 5.47. Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan, Agustus 2002

No	Indikator	No Butir	Jawaban	Jumlah	Persen
1	Bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar	1	a. Sangat sering	45	21,23
			b. Sering	124	58,50
			c. Jarang	40	18,86
			d. Sangat jarang	3	1,41
			e. Tidak tahu	-	-
	Tingkat ketelitian bawahan dalam menjalankan tugas	2	a. Sangat sering	33	15,57
			b. Sering	133	62,72
			c. Jarang	43	20,30
			d. Sangat jarang	1	0,47
			e. Tidak tahu	2	0,94
	Kualitas pekerjaan di lihat dari tingkat kebersihan dan kerapian	3	a. Sangat sering	33	15,57
			b. Sering	127	59,90
			c. Jarang	48	22,64
			d. Sangat jarang	2	0,94
			e. Tidak tahu	2	0,94
Bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk	4	a. Sangat sering	45	21,23	
		b. Sering	139	65,60	
		c. Jarang	27	12,70	
		d. Sangat jarang	1	0,47	
		e. Tidak tahu	-	-	
Bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	5	a. Sangat sering	52	24,53	
		b. Sering	122	57,55	
		c. Jarang	35	16,51	
		d. Sangat jarang	3	1,41	
		e. Tidak tahu	-	-	

Pimpinan mengungkapkan rasa puas jika pekerjaan dilakukan dengan baik	6	a. Sangat sering	34	16,04
		b. Sering	137	64,63
		c. Jarang	37	17,45
		d. Sangat jarang	2	0,94
		e. Tidak tahu	2	0,94
Pimpinan scr aktif ikut menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan	7	a. Sangat sering	53	25,00
		b. Sering	117	55,20
		c. Jarang	40	18,86
		d. Sangat jarang	2	0,94
		e. Tidak tahu	-	

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden terhadap butir-butir variabel kinerja karyawan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan) sebagai berikut :

1. Bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, dari 212 orang responden, yang menjawab sangat sering 45 orang (21,23%), menjawab sering 124 orang (58,50%), menjawab jarang 40 orang (18,86%), dan jawaban sangat jarang 2 orang (1,41%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan (58,50%) dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.
2. Mengenai ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari 212 orang responden menjawab sangat sering 33 orang (15,57%), menjawab sering 133 orang (62,72%), menjawab jarang 43 orang (20,30%),

menjawab sangat jarang satu orang (0,47%), dan menjawab tidak tahu 2 orang (0,94%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan ketelitian karyawan (62,72%) sudah baik, dalam menyelesaikan pekerjaan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

3. Hasil dan mutu pekerjaan ditinjau dari tingkat kerapian dan kebersihan pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Dari 212 orang responden, yang menjawab sangat sering 33 (15,57%) menjawab jarang 48 (22,64%), menjawab sangat jarang dua orang (0,94%) dan menjawab tidak tahu dua orang (0,94%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan tingkat kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan karyawan (59,90%) sudah baik, di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.
4. Bawahan sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk. Dari 212 orang responden, yang menjawab sangat sering 45 orang (21,23%) menjawab sering 139 orang (65,60%), menjawab jarang 27 orang (12,70%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan sebagian besar karyawan (65,60%) dalam melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan petunjuk di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.
5. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dari 212 orang responden yang menjawab sangat sering 52 orang (24,53%) menjawab

sering 122 orang (57,55%) menjawab jarang 35 orang (16,51%) dan menjawab sangat jarang 3 orang (1,41%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan sebagian besar karyawan (57,55%) menyelesaikan pekerjaan tepat waktu di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.

6. Setiap pekerjaan yang diselenggarakan dengan baik oleh karyawan/bawahan apakah pimpinan mengungkapkan perasaan puas dan bangga kepada bawahannya. Dari 212 orang responden yang menjawab sangat sering 34 orang (16,04%), menjawab sering 137 orang (64,63%), menjawab jarang 37 orang (17,45%), menjawab jarang 2 orang (0,94%) dan menjawab tidak tahu 2 orang (0,94%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan pimpinan sering (64,63%) mengungkapkan rasa puas terhadap hasil pekerjaan bawahan di masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka.
7. Interaksi dalam lingkungan pekerjaan kadang terjadi konflik, pimpinan mempertemukan perbedaan pendapat, jika terjadi konflik. Dari 212 orang responden yang menjawab sangat sering 53 orang (25,00%), menjawab sering 117 orang (55,20%) menjawab jarang 40 orang (18,86%) dan menjawab sangat jarang 2 orang (0,94%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pimpinan sering (55,20%) mempertemukan, jika terjadi perbedaan pendapat (konflik) antara karyawan/bawahan di

masing-masing badan/dinas dalam lingkungan pemerintahan kabupaten Sikka.

5.4. Analisa Hasil Penelitian

5.4.1. Hasil Uji Validitas

Validitas atau kesahihan, menurut Sugiyono (1999:128), hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, dimana r dapat digunakan rumus (Arikunto, 19998:160).

$$R_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{(N\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

n = banyaknya sampel

x = skor item x

y = skor item y

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid, dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

Tabel 5.48. Validitas Kuesioner Penelitian pada Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, Agustus 2002

Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan	Jumlah butir	Status
Mengarahkan (Directing)	3	Valid
Membimbing (Coaching)	3	Valid
Mendukung (Supporting)	4	Valid
Pendelegasian (Delegating)	4	Valid
Kinerja Karyawan	7	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Agar lebih jelasnya, hasil uji validitas atau kesahihan yang dilakukan terhadap semua item pertanyaan dalam penelitian ini, menunjukkan semua item penelitian adalah valid.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Mengarahkan

Hasil uji kuesioner gaya kepemimpinan mengarahkan (x_1) yang terdiri dari 3 (tiga) butir masing-masing, butir no 1 nilai r_{xy} (korelasi skor setiap butir dengan skor total keseluruhan) 0,887, sedangkan nilai r_{bt} 0,713 dinyatakan sah. Butir no 2 nilai r_{xy} 0,732, sedangkan nilai r_{bt} 0,484 dinyatakan sah, dan butir no 3 nilai r_{xy} 0,892, sedangkan nilai r_{xy} 0,726 dinyatakan sah.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Memimbing

Hasil uji kuesioner variabel gaya kepemimpinan membimbing (x_2) yang terdiri dari 3 (tiga) butir masing-masing, butir no 1 nilai r_{xy} (korelasi skor tiap butir dengan skor total keseluruhan) 0,848 sedangkan nilai r_{bt} 0,602 dinyatakan sah. Butir no. 2 nilai r_{xy} 0,692, sedangkan nilai

r_{bt} 0,402 dinyatakan sah, dan butir no. 3 nilai r_{xy} 0,842 sedangkan nilai r_{bt} 0,610 dinyatakan sah.

3. Variabel Gaya Kepemimpinan Mendukung

Hasil uji kuesioner variabel gaya kepemimpinan mendukung (x_3) yang terdiri dari 4 (empat) butir masing-masing, butir no 1 nilai r_{xy} (korelasi skor tiap butir dengan skor total keseluruhan) 0,836, sedangkan nilai r_{bt} 0,687 dinyatakan sah. Butir no. 2 nilai r_{xy} 0,741, sedangkan nilai r_{bt} 0,555. Butir no. 3 nilai r_{xy} 0,791, sedangkan nilai r_{bt} 0,620 dinyatakan sah, dan butir no. 4 nilai r_{xy} 0,902, sedangkan nilai r_{bt} 0,810 dinyatakan sah.

4. Variabel Gaya Kepemimpinan Pendelegasian

Hasil uji kuesioner variabel gaya kepemimpinan pendelegasian (x_4) yang terdiri dari 4 (empat) butir masing-masing, butir no. 2 nilai r_{xy} (korelasi skor tiap butir dengan skor total keseluruhan) 0,703, sedangkan nilai r_{bt} 0,433 dinyatakan sah. Butir no. 2 nilai r_{xy} 0,557, sedangkan nilai r_{bt} 0,228 dinyatakan sah. Butir no. 3 nilai r_{xy} 0,723, sedangkan nilai r_{bt} 0,485 dinyatakan sah, dan butir no. 4 r_{xy} 0,782, sedangkan r_{bt} 0,538 dinyatakan sah.

5. Variabel Kinerja Karyawan

Hasil uji kuesioner variabel kinerja karyawan (y) yang terdiri dari 7 (tujuh) butir masing-masing butir no 1 nilai r_{xy} (korelasi skor tiap butir dengan skor total keseluruhan) 0,756, sedangkan r_{bt} 0,651 dinyatakan

sahih. Butir no. 2 nilai r_{xy} 0,768, sedangkan nilai r_{bt} 0,664 dinyatakan sah, butir no. 3 nilai r_{xy} 0,771, sedangkan nilai r_{bt} 0,670 dinyatakan sah, dari butir no. 4 nilai r_{xy} 0,651, sedangkan nilai r_{bt} 0,536 dinyatakan sah. Butir no. 5 nilai r_{xy} 0,748, sedangkan nilai r_{bt} 0,643 dinyatakan sah, butir no. 6 nilai r_{xy} 0,762, sedangkan nilai r_{bt} 0,657 dinyatakan sah dan butir no. 7 nilai r_{xy} 0,753, sedangkan nilai r_{bt} 0,647 dinyatakan sah.

5.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan reliabel atau keandalan, jika selalu mendapatkan yang tetap sama dari gejala pengukuran tidak berubah. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan untuk mengukur dan menguji digunakan Alpha Cronbach dengan rumus :

$$R_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_b^2} \right)$$

Keterangan :

R_{11} = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir pertanyaan atau banyak soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_b^2 = varians total (Arikunto, 1998:193).

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel), bila memiliki koefisien keandalan sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1998:192). Menentukan kriteria indeks reliabilitas sebagai berikut :

Tabel 5.49. Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas, Agustus 2002

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat rendah
2	0,200 – 3,99	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,797	Tinggi
5	0,800 – 1,00	Sangat tinggi

Sumber : Arikunto, 1998:192.

Penyelesaian pengujian reliabilitas terhadap semua variabel menggunakan program SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih dapat di lihat pada Tabel 5.50.

Tabel 5.50. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Pada Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka, Agustus 2002

Variabel	Alpha (r_{11})	Jumlah butir	Status
Mengarahkan (x_1)	0,792	3	Andal
Membimbing (x_2)	0,713	3	Andal
Mendukung (x_3)	0,835	4	Andal
Pendelegasian (x_4)	0,636	4	Andal
Kinerja Karyawan (Y)	0,866	7	Andal

Sumber : Pengolahan Data Primer.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan semua item dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa semua item penelitian reliabilitas. Dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

5.4.3. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum suatu model regresi digunakan, maka perlu dilakukan beberapa uji asumsi klasik. Karena suatu model regresi dapat digunakan atau dianggap baik, jika

model regresi tersebut telah memenuhi beberapa asumsi. Djarwanto (1996:190) mengatakan bahwa asumsi-asumsi sehubungan dengan analisis regresi berganda adalah (1) Hubungan linier antara *variabel x dan variabel y*, (2) Nilai masing-masing variabel berdistribusi normal, (3) Asumsi homosedastisitas untuk semua variabel, dan (4) Nilai observasi tidak kolinier.

Berdasarkan pendapat Djarwanto di atas, maka uji prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Uji normalitas
2. Uji linieritas
3. Uji Multikolinieritas
4. Uji Homosedastisitas

1. Uji Normalitas

Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Chi-Square terhadap nilai standar residu hasil persamaan regresi. Bila probabilitas hasil uji Chi-Square lebih besar dari 0,05 (5%), maka distribusi normal, dan sebaliknya distribusi tidak normal. Untuk mengetahui sebaran data variabel dependen (kinerja karyawan) dengan menggunakan SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih. Hasil pengolahan diperoleh hasil $P = 0,487 > 0,05$, maka sebaran datanya normal.

2. Uji linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen linier atau tidak. Uji linieritas

dilakukan dengan melihat scatter plot antara standar residual dengan prediksinya. Bila sebaran tidak menunjukkan pola tertentu, maka dikatakan asumsi linieritas memenuhi syarat.

Dengan mengikuti kaidah beda ke 2 – ke 1 $P > 0,05$, maka hasil perhitungan masing-masing variabel diperoleh nilai beda regresi 1 dan regresi 2, $P > 0,05$, sehingga hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen linier. Variabel gaya mengarahkan (x_1) nilai beda k_2-k_1 $F = 0,586$ dan $P = 0,549$ korelasinya linier. Variabel gaya membimbing (x_2) nilai beda $k_2- k_1$ $F = 0,866$ dan $P = 0,644$ korelasinya linier. Variabel gaya mendukung (x_3) nilai beda k_2-k_1 $F = 0,020$ dan $P = 0,884$ korelasinya linier. Variabel gaya pendelegasian (x_4) nilai beda k_2-k_1 $F = 0,088$ dan $P = 0,765$ korelasinya linier. Agar lebih jelas, ringkasan hasil uji linieritas dapat di lihat pada Tabel 5.51.

Tabel 5.51 Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas, Agustus 2002

Hubungan antar variabel	Beda $k_2 - k_1$		Status
	F	P	
X_1 dengan X_5	0,614	0,560	Linier
X_2 dengan X_5	0,867	0,645	Linier
X_3 dengan X_5	0,020	0,884	Linier
X_4 dengan X_5	0,088	0,765	Linier

Sumber : Pengolahan Data Primer.

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinier digunakan untuk melihat apakah ada korelasi yang kuat antara variabel-variabel bebas (independen) dengan mengikuti kaidah SPS – 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih untuk $P =$ dua ekor yaitu

$r_{xx} \geq 0,800$ dan $P \leq 0,010$. Hasil perhitungan masing-masing variabel adalah $r_{xx} < 0,800$ dan $P < 0,010$. Berarti tidak ada yang kolinier.

4. Uji Homosedastisitas

Uji homosedastisitas digunakan untuk melihat apakah variasi nilai yang berbeda antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya dengan mengikuti kaidah SPS 2000 yaitu $P \leq 0,050$ = heterosedastis, dan $P > 0,050$ = homosedastis. Apabila $P \leq 0,050$, maka terjadi perbedaan variasi nilai besar. Hasil perhitungan untuk semua variabel bebas memperoleh nilai $P > 0,050$ yaitu $X_1 = 0,993$, $X_2 = 0,999$, $X_3 = 1,000$ dan $X_4 = 1,000$, sehingga semua variasi nilainya adalah homosedastis.

5.4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini, membandingkan nilai probabilitas yang diperoleh dengan probabilitas yang telah ditentukan kaidah uji hipotesis membandingkan nilai P, mengikuti kaidah nilai P dalam SPS – 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih yaitu :

1. Jika $P \leq 0,01$ sangat signifikan
2. Jika $0,01 < P \leq 0,05$ signifikan
3. Jika $P > 0,05$ tidak signifikan

Hipotesis I. Pengaruh antara variabel-variabel gaya kepemimpinan (gaya mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas

Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan).

Hasil analisa regresi (full regression) variabel bebas dalam gaya kepemimpinan yaitu, gaya mengarahkan (X_1), $b = 0,360823$, gaya membimbing (X_2), $b = 1,023767$, gaya mendukung (X_3), $b = 0,430148$ dan gaya pendelegasian (X_4), $b=0,375627$ secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sangat signifikan dengan nilai $P = 0,00$.

Misalkan : $X_1 = 1$

$X_2 = 2$

$X_3 = 3$

$X_4 = 3$

$$\begin{aligned} Y &= -1,655 + 0,360 X_1 + 1,023 X_2 + 0,430 X_3 + 0,375 X_4 \\ &= -1,655 + 0,360 \times 1 + 1,023 \times 2 + 0,430 \times 2 + 0,375 \times 3 \\ &= 2,736 \end{aligned}$$

Hipotesis 2. Gaya kepemimpinan membimbing berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

Hasil analisa regresi (full regression), variabel bebas yaitu gaya mengarahkan (X_1) $\beta = 0,166788$, gaya membimbing (X_2) $\beta = 0,397765$, gaya mendukung (X_3) $\beta = 0,226381$, dan gaya pendelegasian (X_4) $\beta = 0,193377$.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan variabel bebas gaya membimbing (X_2) $\beta = 0,397765$ berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

BAB 6

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan terlebih dahulu dengan menggunakan analisa regresi, baik secara bersama-sama atau simultan maupun secara parsial antara variabel-variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku mengarahkan (*directing*), perilaku membimbing (*coaching*), perilaku mendukung (*supporting*) dan perilaku pendelegasian (*delegating*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sikka (sampel penelitian Dinas Pendapatan Daerah 52 responden, Dinas Perhubungan Darat 54 responden, Dinas Pendidikan 56 responden dan Badan Pengawasan Daerah 50 responden).

Hasil penelitian ini, menunjukkan dukungan terhadap teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:127). Gaya kepemimpinan situasional menganut prinsip fleksibilitas yang dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Faktor situasi menuntut kemampuan fleksibilitas yang tinggi dari pimpinan yang harus dapat menyesuaikan gayanya menurut kematangan bawahan. Inti dari gaya kepemimpinan adalah sejauh mana seorang pemimpin yang memiliki keterampilan dalam menerapkan berbagai gaya kepemimpinan dengan mengakomodasikan tingkat kemampuan dan kemauan bawahan, sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan.

Organisasi keempat dinas yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini, adalah suatu jenis organisasi pemerintahan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sikka nomor : 3 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas/Badan Kabupaten Sikka. Adapun dasar hukum pembentukannya antara lain adalah Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839), Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 Tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonomi, dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini, menyebabkan adanya perubahan struktur organisasi, fungsi dan tugasnya. Penelitian dilakukan pada pertengahan tahun 2002, sedangkan organisasinya baru terbentuk sekitar satu tahun, sehingga pimpinan dan karyawan sendiri masih baru dalam mengelola organisasi ini. Kurangnya pengalaman membuat pimpinan masih menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dan pimpinan masih dalam proses menilai tingkat kematangan bawahannya. Hal ini, menyebabkan gaya kepemimpinan membimbing menjadi dominan $r = 0,384$ dan sumbangan efektif sebesar 21,957% dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi dengan kondisi yang demikian terkadang menggunakan pendekatan rasional dengan mengacu pada gaya kepemimpinan situasional.

Karyawan cenderung matang atau tidak matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan, sehingga seorang bawahan tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang secara menyeluruh, tanpa

melihat jenis tugas, fungsi. Seorang bawahan akan memiliki tingkat kematangan yang tinggi bila bekerja secara kelompok, apabila bekerja sendiri tingkat kematangannya akan rendah, atau sebaliknya.

Hasil penelitian ini, menunjukkan gaya mengarahkan (*directing*) menjadi lebih membimbing, karena kurangnya keterampilan dan pengalaman bawahan yang diakibatkan minimnya pelatihan dan masih barunya pimpinan dan bawahan, sehingga lebih banyak membutuhkan arahan dengan komunikasi dua arah dan penjelasan dari pimpinan. Pimpinan berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan (tinggi tugas dan tinggi hubungan). Tetapi situasi sekarang masih tinggi tugas dan tinggi hubungan (*membimbing*).

6.1. Pengaruh Gaya Mengarah Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Penelitian gaya kepemimpinan mengarahkan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, Dinas Pendidikan) yang diukur dari pimpinan memberitahukan tentang pekerjaan bawahan, dan pimpinan memperhatikan perilaku bawahan. Artinya, semakin tinggi tingkat mengarahkan memberikan pengaruh yang semakin tinggi terhadap kinerja karyawan. Dukungan tersebut dapat di lihat dari hasil analisa sebesar 0,175 dan probability 0,011. Karena nilai probability lebih kecil dari 0,050, berarti ada pengaruh signifikan, serta koefisien regresi sebesar 0,175 menunjukkan nilai yang positif. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan mengarahkan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi pengaruhnya, semakin tinggi kinerja karyawan dan semakin rendahnya tingkat

mengarahkan, semakin rendah pula tingkat kinerja karyawan. Bobot sumbangan efektif sebesar 7,120%, berarti gaya mengarahkan memberi sumbangan (kontribusi) terhadap tingkat kinerja karyawan sebesar 7,120%.

Hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan mengarahkan terhadap kinerja karyawan dapat di lihat dari tanggapan responden (karyawan) badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka terhadap analisis pimpinan memberitahu tentang pekerjaan dan meminta pendapat dari bawahan sangat sering 25,47% dan tanggapan sering 54,72%. Berarti pimpinan memperhatikan hal ini sebesar 80,19%. Sedangkan tanggapan jarang ataupun sangat jarang hanya 19,81%. Tanggapan bawahan terhadap jawaban pimpinan selalu monitor pekerjaan 26,41%, tanggapan sering 64,62%. Berarti pimpinan selalu melakukan monitoring pekerjaan bawahan sebesar 91,03%. Sedangkan tanggapan jarang atau kurang hanya 8,37%. Hal yang sama, tanggapan bawahan terhadap jawaban pimpinan selalu memperhatikan perilaku bawahan 25,00%, tanggapan jawaban sering 55,66%. Berarti pimpinan memperhatikan hal ini sebesar 80,66%. Sedangkan tanggapan memberi jawaban negatif sebesar 19,34%.

Hal ini, menunjukkan keempat badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, pimpinannya menerapkan gaya mengarahkan dalam memimpin karyawannya tidak berbeda, sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini, memperkuat pendapat Hersey dan Blanchard (1995:183), dimana memberitahu/instruksi adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab

melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin, dikaitkan dalam melaksanakan tugas tertentu.

6.2. Pengaruh Gaya Membimbing Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan seorang pimpinan menguasai materi yang sesuai dengan kebutuhan atau pekerjaannya, sangat memotivasi bagi bawahan, serta memiliki kemampuan berkomunikasi dengan bawahan memberi kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian gaya membimbing terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka (keempat badan/dinas) mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal ini, dapat di lihat hasil analisa korelasi sebesar 0,384, dengan probabilitas 0,000. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,050, berarti ada pengaruh signifikan, serta koefisien korelasi 0,384 menunjukkan nilai yang positif. Bobot sumbangan sebesar 21,957%, berarti gaya membimbing memberi sumbangan (kontribusi) terhadap tingkat kinerja karyawan sebesar 21,957%. Jadi, semakin tinggi pengaruh gaya membimbing, semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dan semakin rendah tingkat membimbing, semakin rendah tingkat kinerja karyawan.

Hubungan positif antara gaya kepemimpinan membimbing terhadap kinerja karyawan dapat di lihat dari tanggapan responden (karyawan) badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka terhadap analisis pimpinan menguji terlebih dahulu cara kerja karyawan sering dilakukan 26,96% dan sering melakukan 61,80%. Berarti pimpinan mendapat tanggapan positif sebesar 88,76%. Sedangkan tanggapan negatif 11,24%. Tanggapan bawahan bahwa pimpinan mendengar keluhan

dan memberi bimbingan sangat sering 17,45% dan tanggapan sering 74,53. Berarti tanggapan positif sebesar 91,98% dan yang memberi tanggapan negatif hanya 8,02%. Hal yang sama, tanggapan terhadap pimpinan memberi penilaian pemahaman karyawan pada pekerjaan sangat sering 24,54% dan sering 65,57%. Berarti tanggapan positif sebesar 90,10% dan tanggapan negatif 9,90%.

Hal ini, menunjukkan keempat badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, pimpinannya menerapkan gaya membimbing dalam memimpin karyawan tidak berbeda, sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini, mendukung pendapat tentang perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard (1995:145) hubungan pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Pada kondisi ini, tingkat kematangan seseorang rendah ke sedang. Orang-orang tidak mampu, tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin, walaupun kurang memiliki kemampuan pada saat sekarang.

6.3. Pengaruh Gaya Mendukung Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian gaya kepemimpinan mendukung terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka (keempat badan/dinas) mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal ini, dapat di lihat hasil analisa korelasi sebesar 0,282 dengan probabilitas 0,000. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,050, berarti ada pengaruh gaya mendukung, serta koefisien korelasi 0,282 menunjukkan nilai yang positif. Bobot sumbangan sebesar 6,469%, berarti gaya mendukung

memberi sumbangan (kontribusi) terhadap tingkat kinerja karyawan sebesar 6,469%. Jadi, semakin tinggi pengaruh gaya mendukung, semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dan semakin rendah tingkat gaya mendukung, semakin rendah tingkat kinerja karyawan.

Hubungan positif antara gaya mendukung terhadap kinerja karyawan dapat di lihat dari tanggapan responden (karyawan) badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka terhadap analisis pimpinan alasan menerima usulan dan gagasan dari bawahan sangat sering dilakukan 17,92% dan sering dilakukan 65,10%. Berarti tanggapan terhadap pimpinan positif sebesar 83,02%. Sedangkan tanggapan negatif hanya 16,98%.

Tanggapan bawahan terhadap kesempatan karyawan berinteraksi sangat sering 16,98% dan sering 70,75%. Berarti tanggapan positif terhadap pimpinan sebesar 87,73%, sedangkan tanggapan negatif hanya 12,27%. Tanggapan terhadap pengalaman yang dimiliki karyawan, sangat sering 17,45%, dan sering sebesar 67,93%. Berarti tanggapan positif terhadap pimpinan sebesar 85,38%, sedangkan tanggapan negatif sebesar 14,62%. Hal yang sama, tanggapan pimpinan melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan bawahan sangat sering 16,04% dan sering 68,39%. Berarti tanggapan positif terhadap pimpinan sebesar 84,43%, sedangkan tanggapan negatif sebesar 15,57%.

Hal ini, menunjukkan keempat badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, pimpinannya menerapkan gaya mendukung dalam memimpin

karyawannya tidak berbeda, sehingga sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini, mendukung pendapat Hersey dan Blanchard (1995:114), perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, psikologi dan kemudahan perilaku. Pada kondisi ini, tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat ini mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.

6.4. Pengaruh Gaya Pendelegasian Terhadap Kinerja Karyawan.

Pendelegasian (*delegating*) tugas atau pekerjaan kepada karyawan/bawahan adalah bagi mereka yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Karena dengan tingkat kematangan seperti ini, mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, pimpinan hanya sedikit memberi pengarahan atau dukungan, karena individu-individu sudah memiliki tingkat kematangan. Oleh karena itu, bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan bagaimana, kapan dan di mana melakukannya. Akan tetapi gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Hasil penelitian gaya kepemimpinan pendelegasian terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka (keempat badan/dinas) mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal ini, dapat di lihat hasil analisa

korelasi sebesar 0,240 dengan probabilitas 0,001. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,050, berarti ada pengaruh gaya pendelegasian, serta koefisien korelasi 0,240 menunjukkan nilai yang positif. Bobot sumbangan sebesar 5,943%, berarti gaya pendelegasian memberi sumbangan (kontribusi) terhadap tingkat kinerja karyawan sebesar, 5,943%. Jadi, semakin tinggi pengaruh gaya pendelegasian, semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dan semakin rendah tingkat gaya pendelegasian, semakin rendah tingkat kinerja karyawan.

Hubungan positif antara para pendelegasian terhadap kinerja karyawan dapat di lihat dari tanggapan responden (karyawan) badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka terhadap analisis pimpinan pendelegasian tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada bawahan sangat sering 22,16% dan sering sebesar 60,85%. Berarti tanggapan terhadap pimpinan positif sebesar 83,01% sedangkan tanggapan negatif sebesar 16,99%.

Tanggapan terhadap bawahan memiliki kemampuan, sehingga membutuhkan penjelasan sangat sering sebesar 8,96% dan sering sebesar 58,02%. Berarti tanggapan terhadap pimpinan positif sebesar 66,98%, sedangkan tanggapan negatif sebesar 33,02%. Tanggapan pimpinan terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan sangat sering 12,34% dan sering 65,14%. Berarti, tanggapan terhadap pimpinan positif 77,48%. Sedangkan tanggapan negatif sebesar 22,52%. Hal yang sama, tanggapan terhadap pimpinan melihat tanggung jawab bawahan sering sekali 19,34% dan sering sebesar 57,07%. Berarti, tanggapan terhadap pimpinan positif 76,41%, sedangkan tanggapan negatif sebesar 23,59%.

Hal ini, menunjukkan keempat badan/dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, pimpinannya menerapkan gaya pendelegasian dalam memimpin karyawannya tidak berbeda, sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini, mendukung pendapat tentang perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard (1995:114), gaya pendelegasian menghasilkan perilaku rendah hubungan dan rendah tugas.

Pendelegasian tugas dan tanggung jawab di kalangan badan/dinas Pemerintahan Kabupaten Sikka merupakan hal yang biasa. Karena kantor pemerintahan adalah kantor pelayanan publik, yang membutuhkan kecepatan pelayanan dan hasil keputusannya. Keputusan yang dilakukan bawahan sesuai jenjang (eselon) dan tugasnya.

6.5. Keterbatasan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, terdapat beberapa hal yang dapat menyebabkan adanya keterbatasan, antara lain :

1. Kendala waktu, biaya dan birokrasi di Pemerintahan Kabupaten Sikka, maka empat dinas (Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, Dinas Pendidikan dan Badan Pengawasan Daerah) dijadikan sampel dalam penelitian dengan metode random sampling dari 15 Dinas/Badan yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka.
2. Pembentukan Dinas-Dinas di Kabupaten Sikka baru berjalan sekitar satu tahun, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas/Badan Kabupaten Sikka tanggal 6 Januari

2001. Hal ini, menyebabkan terjadi beberapa kali mutasi dan beberapa jabatan struktural belum terisi, sehingga karyawan merangkap jabatan struktural dan fungsional.

3. Kendala yang bersifat situasional, yaitu berupa situasi yang dirasakan responden pada saat pengisian kuesioner yang tidak dapat diduga. Apakah pada saat pengisian kuesioner tersebut secara psikologis senang atau tidak senang yang akan dapat mempengaruhi cara menjawab.



BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

Deskripsi hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan (gaya mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian) terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka (Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, Dinas Pendidikan dan Badan Pengawasan Daerah), menunjukkan baik dan positif. Karyawan keempat dinas tersebut umumnya berada pada usia yang produktif dan jenjang kepangkatan/karier yang mulai mapan dengan pendapatannya di atas Rp 500.000,- per bulan. Di lihat dari tingkat pendidikan umumnya pendidikan strata satu (S₁) dan akademik (D₃ dan setara), sehingga akan sangat mudah menerima arahan dan bimbingan dari pimpinan. Apabila karyawan mendapat pelatihan mengenai bidang tugasnya dan bertambah pengalaman kerja, serta jangan sering terjadinya mutasi antar dinas, maka akan mampu meningkatkan kematangan bawahan, sehingga pimpinan akan dapat menyesuaikan dengan model gaya kepemimpinan.

7.1.1. Variabel-variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung, dan gaya pendelegasian secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka (Badan Pengawas

Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan). Hal ini, dapat di

- 7.1.2. Lihat nilai dari $p = 0,000$ lebih kecil dari $0,050$ dan $R^2 = 0,415$. Berarti, bobot sumbangan efektif secara bersama-sama sebesar $41,5\%$. Dengan demikian, hipotesis I yang mengatakan gaya kepemimpinan mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya pendelegasian secara bersama-sama mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka, diterima.
- 7.1.3. Penelitian ini, juga menunjukkan gaya kepemimpinan (gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung, dan gaya pendelegasian) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka (Badan Pengawas Daerah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perhubungan Darat, dan Dinas Pendidikan). Ternyata gaya kepemimpinan membimbing sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dibandingkan dengan gaya mengarahkan, gaya mendukung, dan gaya pendelegasian. Hal ini dapat di lihat :
- Variabel gaya mengarahkan berpengaruh sangat nyata terhadap tingkat kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka. Dimana koefisiennya $0,175$ dengan $p = 0,011$, bobot sumbangan $7,121\%$.
 - Variabel gaya membimbing berpengaruh sangat nyata terhadap tingkat kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka. Dimana

sumbangan regresinya 0,384 dengan $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,050, bobot sumbangan efektif 21,957%.

- c. Variabel gaya mendukung mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka. Dimana koefisien regresinya 0,282 dengan $p = 0,000$ lebih kecil dari 0,050, bobot sumbangan efektif 6,469 %.
- d. Variabel gaya pendelegasian mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka. Dimana koefisien regresinya 0,240 dengan $p = 0,001$ lebih kecil dari 0,050, bobot sumbangan efektif 5,943%.

7.2. Saran

Ada beberapa saran yang dapat penulis sampaikan dari hasil penelitian ini :

1. Perlu adanya pembagian tugas yang jelas kepada karyawan/bawahan, agar tugas yang diberikan mencapai tujuan dan standar. Hal ini, karena pembentukan dinas-dinas/badan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka berjalan efektif satu tahun (tahun 2001), dimana seorang pegawai bisa menjabat struktural dan juga jabatan fungsional. Hal ini, harus dipisahkan, sehingga dapat meningkatkan profesionalisme karyawan.
2. Pimpinan sebelum memberikan tugas kepada karyawan/bawahan, agar tugas yang diberikan disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Hal ini, penting dengan mengetahui tingkat kematangan bawahan, akan dapat disesuaikan dengan gaya kepemimpinan terhadap karyawan bawahan.

3. Peningkatan keterampilan dan pelatihan karyawan yang lebih baik dan sering dilakukan untuk meningkatkan kreatifitas, motivasi dan kemampuan.
4. Hasil penelitian menunjukkan 58,5% merupakan faktor atau variabel yang tidak diteliti (faktor lingkungan) yang perlu diteliti lebih lanjut, sehingga dapat mengetahui jelas faktor apa saja.





DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Edisi Revisi IV, Cetakan Kesebelas, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Bernadin, H. John and Joyce E.A. Russel 1993, **Mangement Human Resources**. Singapore: Mc. Graw Hill, Inc.
- Cascio, W.F, 1992, **Managing Human Resources Productivity**. Singapore: Mc. Graw Hill, Inc.
- Dajan, Anto, 1999, **Metode Statistik, Jilid II**. Cetakan XVI. Jakarta: Penerbit LP3ES.
- Dharma, , 1985, **Manajemen Prestasi Kerja**. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.
- Djarwanto dan Subagyo, 1996, **Statistik Induktif**. Edisi IV, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1995, **Organizations, Behaviour-Structure Processes**. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Gitosudarmo. I, Sudita, 2000, **Perilaku Keorganisasian**. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Hadi, Sutrisno, 1994, **Statistik 2**. Cetakan XV, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Handoko, H, 1985, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusi**. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hersey, P. and Blanchard K, 1995, **Management of Organization Behaviour**. Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi IV, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- , 1996, **Revisiting The Life Cycle Theory of Leadership**. Article Leadership Development Managerial Style.
- Kartono, Kartini, 2002, **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Edisi Baru, Cetakan Kesepuluh, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F, 1995, **Organization Behaviour**. Edisi Ketujuh, Singapore: Mc. Graw Hill International, Edition.

DAFTAR KUISIONER

Untuk Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka.

Lokasi Penelitian : Di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka

Alamat : Maumere – Flores

Nama Peneliti : Bonaventura Hendrikus Pedro Rodriques

Alamat : Perumahan Pondok Tjandra Indah

Jl. Nanas VII no. 619 Sidoarjo

Mahasiswa : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia

N I M : 090013999 M

DAFTAR KUESIONER

Untuk Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka)

1. Semua Jawaban tidak ada yang benar maupun salah, hanya kenyataan yang ada.
2. Tuliskan jawaban pertanyaan isian dan lingkari jawaban pilihan yang dianggap paling sesuai.
3. Jawaban tidak ada pengaruhnya terhadap kondite maupun karier saudara.

Data Identitas Responden

01. Usia tahun

02. Pendidikan terakhir saudara ?

Tamat SD

Tamat SLTP

Tamat SLTA

Sarjana Muda/Diploma

Sarjana

Pascasarjana

03. Status tempat tinggal saudara ?

Rumah sendiri

Sewa kamar/kost

Rumah kontrakan

Tinggal di rumah orang tua/keluarga

04. Penghasilan saudara dari pekerjaan (pegawai negeri)

> 500.000

500.000 – 1.000.000

< 1.000.000

> 1.000.000

05. Jumlah anggota keluarga saudara ? _____ orang
06. Sudah berapa tahun saudara menjadi pegawai negeri ? _____ bulan/tahun.
07. Sudah berapa tahun saudara menjadi pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sikka ? _____ tahun
08. Pernakah saudara mengikuti latihan yang berkenaan dengan pekerjaan ?
- Pernah Tidak pernah

Gaya Kepemimpinan

a. Gaya Mengarahkan

01. Dalam menyelesaikan pekerjaan apakah saudara selalu memberitahukan bawahan tentang data atau informasi-informasi dan cara yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan ?
- Sangat sering Jarang
 Sering Sangat jarang
 Tidak tahu
02. Bagaimanakah tindakan dalam mengawasi (memonitor) pekerjaan bawahan ?
- Sangat sering Jarang
 Sering Sangat jarang
 Tidak tahu
03. Pimpinan saudara memperhatikan penampilan dan perilaku bawahan ?
- Sangat sering Jarang
 Sering Sangat jarang
 Tidak tahu

b. Gaya Membimbing

01. Agar pekerjaan berhasil pimpinan saudara menguji terlebih dahulu cara kerja yang dipakai dan menilai keberhasilan dan resikonya ?

Sangat sering

Jarang

Sering

Sangat jarang

Tidak tahu

02. Pemimpin mendengar keluhan-keluhan bawahan atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi dan kemudian memberikan penjelasan untuk mengerjakan tugas secara memadai ?

Sangat sering

Jarang

Sering

Sangat jarang

Tidak tahu

03. Bagaimana penilaian pimpinan tentang tingkat keterampilan dan pemahaman bawahan terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya ?

Sangat sering

Jarang

Sering

Sangat jarang

Tidak tahu

c. Gaya Mendukung

01. Untuk menyelesaikan tugas, pimpinan saudara menerima usulan, gagasan bawahan dan menyempurnakan dengan pendapatnya sendiri ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

02. Untuk meningkatkan dan membina kerjasama sesama karyawan, apakah pimpinan memberikan kesempatan pada bawahan berkreatif dan berinteraksi ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

03. Agar bawahan dapat mencapai target (produktivitas) yang tinggi, apakah pimpinan memberikan batas waktu untuk penyelesaian tugas oleh bawahan ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

04. Dalam melaksanakan pekerjaan menurut saudara apakah pimpinan melakukan diskusi dalam rangka tukar menukar informasi, ide antara pimpinan dan bawahan ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

d. Gaya Pendelegasian

01. Dalam melaksanakan tugas pimpinan saudara mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

02. Apakah bawahan memiliki kemampuan dalam memahami dan menghayati syarat-syarat yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan pekerjaannya, sehingga tidak membutuhkan banyak penjelasan dari pimpinan ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

03. Bagaimana penilaian pimpinan tentang tingkat keahlian, keterampilan dan pengalaman yang berkaitan dengan tugas yang diemban bawahan ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

04. Bagaimana penilaian pimpinan tentang kesadaran bawahan dalam mengemban tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sangat sering | <input type="checkbox"/> Jarang |
| <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Sangat jarang |
| <input type="checkbox"/> Tidak tahu | |

Kinerja Karyawan

01. Dalam menjalankan tugas yang diberikan, apakah bawahan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan ?

 Sangat sering Jarang Sering Sangat jarang Tidak tahu

02. Bagaimana tingkat ketelitian bawahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan?

 Sangat sering Jarang Sering Sangat jarang Tidak tahu

03. Untuk melihat mutu pekerjaan ikut diperhatikan tingkat kerapian, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan yang dilakukan bawahan. Bagaimana tingkat kerapian, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan bawahan ?

 Sangat sering Jarang Sering Sangat jarang Tidak tahu

04. Apakah bawahan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan ?

 Sangat sering Jarang Sering Sangat jarang Tidak tahu

05. Menurut Bapak, apakah bawahan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan ?

Sangat sering

Jarang

Sering

Sangat jarang

Tidak tahu

06. Ketika bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, bapak mengungkapkan perasaan puas dan bangga yang diucapkan pada karyawan tersebut ?

Sangat sering

Jarang

Sering

Sangat jarang

Tidak tahu

07. Jika muncul konflik yang diakibatkan oleh perbedaan pendapat dengan bawahan dalam menyelesaikan tugas tertentu, Bapak akan mempertemukan perbedaan pendapat, sehingga kekompakan, keharmonisan akan terus terpelihara ?

Sangat sering

Jarang

Sering

Sangat jarang

Tidak tahu

Data ini hanya digunakan sebagai bahan penyusunan tesis untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Terima kasih atas kesediaan, bantuan, informasi dan data yang telah diberikan.

Peneliti

(Bonaventura Hendrikus Pedro Rodriquez)

TABEL DATA

N	X1	X2	X3	X4	Y
1	9	9	13	12	20
2	9	8	10	10	21
3	8	10	13	12	20
4	8	10	13	13	19
5	9	8	15	10	22
6	8	9	11	12	18
7	8	10	13	12	20
8	7	9	15	12	17
9	12	9	13	13	18
10	6	8	13	11	21
11	11	10	12	12	21
12	8	9	13	16	20
13	8	10	15	11	19
14	9	9	9	12	17
15	8	9	14	14	20
16	10	10	13	15	23
17	9	10	11	12	17
18	7	9	13	12	21
19	8	9	11	11	18
20	10	11	11	15	22
21	8	9	15	11	21
22	10	11	13	10	21
23	8	9	11	12	18
24	10	10	14	15	22
25	9	10	12	12	21
26	8	10	15	14	25
27	12	11	8	12	24
28	9	9	13	14	19
29	7	8	13	15	21
30	10	10	12	14	21
31	9	10	12	13	20
32	8	8	13	13	21
33	12	9	14	12	24
34	9	9	9	13	25
35	9	9	12	12	21
36	8	8	10	9	21
37	11	10	12	12	21
38	9	9	12	12	21
39	11	10	13	12	21
40	9	9	12	12	18
41	9	9	10	11	21
42	11	10	12	12	21
43	9	9	11	12	20
44	11	10	13	12	21
45	9	8	12	12	21
46	12	11	13	12	21
47	9	9	12	12	20
48	9	9	12	12	21
49	12	9	8	12	18
50	9	9	12	10	21
51	12	11	12	12	22
52	9	9	8	12	19

N	X1	X2	X3	X4	Y
53	9	9	12	16	23
54	12	8	16	12	24
55	9	11	12	8	25
56	9	8	12	12	21
57	9	9	12	12	21
58	9	9	8	8	24
59	6	7	12	12	18
60	9	9	12	16	21
61	12	12	12	8	21
62	9	9	12	12	19
63	9	9	12	12	18
64	12	11	12	4	24
65	10	6	16	12	21
66	8	6	12	8	12
67	9	10	10	12	16
68	12	11	12	8	21
69	9	9	16	12	21
70	9	11	12	8	24
71	9	10	8	12	23
72	12	11	12	12	21
73	9	10	12	12	21
74	9	9	10	11	17
75	9	8	12	13	22
76	6	9	16	12	21
77	9	9	12	12	18
78	9	11	16	8	24
79	9	10	12	12	22
80	12	12	12	8	21
81	6	6	12	12	20
82	12	9	13	8	24
83	9	9	12	12	22
84	12	12	12	8	24
85	9	9	8	12	22
86	9	9	12	13	24
87	9	9	12	12	21
88	9	9	12	12	21
89	12	9	12	12	17
90	9	9	12	8	21
91	11	12	12	12	21
92	7	9	8	12	14
93	9	9	12	12	21
94	11	12	12	16	21
95	9	9	12	11	21
96	9	9	12	12	21
97	9	9	12	10	21
98	9	9	13	11	21
99	10	9	12	12	21
100	8	9	8	12	21
101	9	6	12	10	14
102	9	9	12	12	21
103	9	9	8	12	21
104	9	11	12	10	28
105	10	9	12	14	21
106	7	12	12	11	28

N	X1	X2	X3	X4	Y
107	6	8	8	11	14
108	9	9	16	13	28
109	10	9	12	8	21
110	9	12	12	13	28
111	9	9	16	10	21
112	12	11	12	10	28
113	9	9	16	13	21
114	11	12	12	11	28
115	10	9	12	13	21
116	11	12	12	11	21
117	12	11	12	13	28
118	9	7	4	12	14
119	12	12	12	11	21
120	12	11	12	12	28
121	9	9	16	10	21
122	9	9	16	13	28
123	10	9	12	8	21
124	11	12	12	11	28
125	6	3	12	4	7
126	9	9	8	12	21
127	10	8	8	11	14
128	6	6	16	12	21
129	9	9	12	15	28
130	12	12	12	12	21
131	9	9	16	10	21
132	7	7	12	11	14
133	9	9	8	10	21
134	11	12	12	13	21
135	6	10	12	13	14
136	9	9	12	11	21
137	9	9	11	12	21
138	12	10	12	13	21
139	6	9	12	12	14
140	9	9	10	12	21
141	9	9	12	11	21
142	9	8	14	8	14
143	9	9	12	11	21
144	3	7	8	8	7
145	12	10	13	13	21
146	9	7	11	9	14
147	9	9	12	11	21
148	9	9	11	10	21
149	12	10	12	13	21
150	9	11	12	13	21
151	9	9	11	11	21
152	9	9	10	11	21
153	9	9	12	11	21
154	9	10	11	8	14
155	9	9	12	11	21
156	12	10	12	13	21
157	6	8	13	12	21
158	9	12	16	11	28
159	9	9	13	8	14
160	11	12	11	15	28

N	X1	X2	X3	X4	Y
161	9	9	15	11	21
162	9	11	16	12	28
163	6	8	12	12	21
164	12	12	12	11	21
165	12	11	14	13	28
166	9	9	11	12	21
167	12	10	13	13	28
168	9	9	11	8	14
169	12	10	12	13	28
170	9	10	14	11	21
171	9	10	12	12	21
172	11	12	14	16	28
173	9	10	11	12	21
174	11	12	16	16	28
175	9	9	13	11	21
176	11	12	12	13	28
177	8	9	14	12	21
178	10	9	13	8	14
179	12	8	11	12	24
180	6	7	14	11	13
181	12	11	12	12	21
182	12	8	15	12	24
183	8	9	13	12	19
184	11	11	11	13	24
185	9	10	13	11	22
186	9	9	10	12	20
187	7	7	13	12	21
188	8	9	11	10	21
189	12	11	12	12	19
190	8	9	14	10	24
191	8	11	13	12	25
192	8	9	13	12	21
193	9	9	11	12	21
194	12	11	12	13	19
195	9	9	11	11	21
196	8	10	12	12	21
197	9	9	14	11	18
198	9	10	12	10	21
199	6	7	12	10	18
200	6	7	9	10	18
201	8	9	12	10	18
202	8	7	10	11	18
203	7	8	11	11	21
204	9	9	12	12	18
205	9	9	12	12	18
206	9	11	12	13	20
207	9	9	11	11	21
208	8	9	10	11	18
209	8	9	12	12	21
210	9	9	12	11	21
211	10	10	12	12	18
212	9	10	11	13	21

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 04-25-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X1

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih : MS = 3
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

Sigma X : ΣX = 2599
 Sigma X Kuadrat : ΣX^2 = 32443
 Variansi X : σ^2x = 1
 Variansi Y : σ^2y = 3

Koef. Alpha : r_{tt} = 0.792
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 04-25-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X2

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

 Jumlah Butir Sahih : MS = 3
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

 Sigma X : EX = 2626
 Sigma X Kuadrat : EX² = 32938
 Variansi X : σ^2x = 1
 Variansi Y : σ^2y = 2

 Koef. Alpha : rtt = 0.713
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====
 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 04-25-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X3

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====
 Jumlah Butir Sahih : MS = 4
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : MG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

 Sigma X : EX = 3408
 Sigma X Kuadrat : EX² = 55538
 Variansi X : σ^2x = 1
 Variansi Y : σ^2y = 4

 Koef. Alpha : r_{tt} = 0.835
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningisib
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 04-25-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X4

Nama Konstrak : Gaya Kepemimpinan pendelegasian (X4)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih : MS = 4
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalau : NJ = 212

Sigma X : ΣX = 3298
 Sigma X Kuadrat : ΣX^2 = 52026
 Variansi X : σ^2x = 2
 Variansi Y : σ^2y = 3

Koef. Alpha : rtt = 0.636
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 Alamat : Surabaya

 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 04-25-2003
 Nama Berkas : PEDRO-Y

Nama Konstrak : Kinerja (Y)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

 Jumlah Butir Sahih : MS = 7
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

 Sigma X : EX = 5900
 Sigma X Kuadrat : EX² = 166916
 Variansi X : σ^2x = 3
 Variansi Y : σ^2y = 13

 Koef. Alpha : rtt = 0.866
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Analisis Regresi 6 (Pilihan)
Program : Analisis Regresi
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-T
Nama Dokumen : REGRESI2

Nama Variabel Bebas X1 : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)
Nama Variabel Bebas X2 : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)
Nama Variabel Bebas X3 : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)
Nama Variabel Bebas X4 : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)
Nama Variabel Terikat Y : Kinerja (Y)

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 5

Jumlah Kasus Semula : 212
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 212

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Statistik Deskriptif
Program : Sebaran Frekuensi dan Histogram
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001, Dilindungi

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-T
Nama Dokumen : DESK

Nama Variabel X1 : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)
Nama Variabel X2 : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)
Nama Variabel X3 : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)
Nama Variabel X4 : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)
Nama Variabel X5 : Kinerja (Y)

Variabel X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel X5 = Variabel Nomor : 5

** Halaman 2

** TABEL SEBARAN FREKUENSI - VARIABEL X1

```

=====
Variat      f      fx      fx2    f%    fk%-naik
-----
10.5- 12.5  49     572.00   6,688.00  23.11  100.00
 8.5- 10.5  114    1,040.00  9,500.00  53.77  76.89
 6.5-  8.5   34     264.00   2,056.00  16.04  23.11
 4.5-  6.5   14     84.00    504.00    6.60   7.08
 2.5-  4.5    1      3.00     9.00     0.47   0.47
-----
Total       212    1,963.00  18,757.00 100.00   --

Rerata =    9.26      S.B. =    1.66      Min. =    3.00
Median =    9.50      S.R. =    1.12      Maks. =   12.00
Mode   =    9.50
=====
    
```

** HISTOGRAM VARIABEL X1

```

=====
Variat      f
-----
2.5- 4.5    1 :
          :
4.5- 6.5   14 : oooooooooo
          :
6.5- 8.5   34 : oooooooooooooooooooooo
          :
8.5- 10.5  114 : oooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooo
          :
10.5- 12.5  49 : oooooooooooooooooooooooooooooo
          :
=====
    
```

Keterangan: o = 2

** Halaman 3

** TABEL SEBARAN FREKUENSI - VARIABEL X2

```

=====
Variat      f      fx      fx2    f%    fk%-naik
-----
10.5- 12.5  43     492.00    5,640.00  20.28  100.00
 8.5- 10.5  135     1,251.00  11,619.00  63.68  79.72
 6.5-  8.5   28       214.00    1,642.00  13.21  16.04
 4.5-  6.5    5         30.00     180.00    2.36   2.83
 2.5-  4.5    1          3.00        9.00     0.47   0.47
-----
Total      212     1,990.00  19,090.00 100.00  --

Rerata =    9.39      S.B. =    1.39      Min. =    3.00
Median =    9.57      S.R. =    0.83      Maks. =   12.00
Mode   =    9.50
=====
    
```

** HISTOGRAM VARIABEL X2

```

=====
Variat      f
-----
2.5- 4.5    1 :
4.5- 6.5    5 : oo
6.5- 8.5   28 : oooooooooooooooooo
8.5- 10.5  135 : oooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooo
10.5- 12.5  43 : oooooooooooooooooooooooooooooo
=====
    
```

Keterangan: o = 2

** Halaman 4

** TABEL SEBARAN FREKUENSI - VARIABEL X3

```

=====
Variat      f          fx          fx²          f%      fk%-naik
-----
15.5- 18.5  15         240.00       3,840.00     7.08     100.00
12.5- 15.5  47         636.00       8,632.00    22.17     92.92
 9.5- 12.5 132        1,541.00     18,039.00   62.26     70.75
 6.5-  9.5  17         139.00       1,139.00     8.02     8.49
 3.5-  6.5   1           4.00         16.00        0.47     0.47
-----
Total       212        2,560.00     31,666.00   100.00    --

Rerata =    12.08      S.B. =    1.89      Min. =    4.00
Median =    11.50      S.R. =    1.20      Maks. =   16.00
Mode   =    11.00
=====
    
```

** HISTOGRAM VARIABEL X3

```

=====
Variat      f
-----
3.5- 6.5    1 :
6.5- 9.5    17 : oooooooooo
9.5- 12.5   132 : oooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooo
12.5- 15.5  47 : oooooooooooooooooooooooooooooo
15.5- 18.5  15 : oooooooooo
=====
    
```

Keterangan: o = 2

** Halaman 5

** TABEL SEBARAN FREKUENSI - VARIABEL X4

```

=====
Variat      f        fX          fX2      f%      fk%-naik
-----
15.5- 18.5   6         96.00        1,536.00    2.83    100.00
12.5- 15.5   39        524.00        7,062.00   18.40    97.17
 9.5- 12.5  144       1,652.00     19,026.00   67.92    78.77
 6.5-  9.5   21        170.00        1,378.00    9.91    10.85
 3.5-  6.5    2          8.00          32.00     0.94     0.94
-----

Total       212       2,450.00     29,034.00  100.00    --

Rerata =    11.56      S.B. =      1.85      Min. =      4.00
Median =    11.23      S.R. =      0.94      Maks. =     16.00
Mode   =    11.00
=====

```

** HISTOGRAM VARIABEL X4

```

=====
Variat      f
-----
3.5- 6.5    2 : o
6.5- 9.5    21 : ooooooooooooo
9.5- 12.5   144 : ooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooo
12.5- 15.5  39 : ooooooooooooooooooooo
15.5- 18.5  6 : ooo
=====

```

Keterangan: o = 2

** Halaman 6

** TABEL SEBARAN FREKUENSI - VARIABEL X5

```

=====
Variat      f      fx      fx²      f%      fk%-naik
-----
26.5- 31.5  20     560.00   15,680.00  9.43    100.00
21.5- 26.5  30     703.00   16,507.00  14.15   90.57
16.5- 21.5 143    2,902.00  59,106.00  67.45   76.42
11.5- 16.5  17     237.00   3,313.00   8.02    8.96
 6.5- 11.5   2      14.00    98.00     0.94    0.94
-----
Total      212    4,416.00  94,704.00 100.00   --
=====

Rerata =   20.83      S.B. =    3.59      Min. =    7.00
Median =   19.54      S.R. =    2.09      Maks. =   28.00
Mode   =   19.00
=====
    
```

** HISTOGRAM VARIABEL X5

```

=====
Variat      f
-----
 6.5- 11.5    2 : o
          :
11.5- 16.5   17 : ooooooooo
          :
16.5- 21.5  143 : oooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooooo
          :
21.5- 26.5   30 : ooooooooooooooooooooo
          :
26.5- 31.5   20 : ooooooooooooo
          :
=====
    
```

Keterangan: o = 2

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X1

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)

Jumlah Butir Semula : 3
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 3

Jumlah Kasus Semula : 212
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 212

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.887	0.713	0.000	sahih
2	0.732	0.484	0.000	sahih
3	0.892	0.726	0.000	sahih

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X2

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)

Jumlah Butir Semula : 3
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 3

Jumlah Kasus Semula : 212
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 212

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.848	0.602	0.000	sahih
2	0.692	0.402	0.000	sahih
3	0.842	0.610	0.000	sahih

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====
 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X3

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)

Jumlah Butir Semula : 4
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 4

Jumlah Kasus Semula : 212
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 212

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.836	0.687	0.000	sahih
2	0.741	0.555	0.000	sahih
3	0.791	0.620	0.000	sahih
4	0.902	0.810	0.000	sahih

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X4

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)

Jumlah Butir Semula : 4
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 4

Jumlah Kasus Semula : 212
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 212

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.703	0.433	0.000	sahih
2	0.557	0.228	0.001	sahih
3	0.723	0.485	0.000	sahih
4	0.782	0.538	0.000	sahih

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Analisis Kesahihan Butir (Validity)
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 200' Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====
 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-Y

Nama Konstrak : Kinerja (Y)

Jumlah Butir Semula : 7
 Jumlah Butir Gugur : 0
 Jumlah Butir Sahih : 7

Jumlah Kasus Semula : 212
 Jumlah Data Hilang : 0
 Jumlah Kasus Jalan : 212

** RANGKUMAN ANALISIS KESAHIHAN BUTIR

=====

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.756	0.651	0.000	sahih
2	0.768	0.664	0.000	sahih
3	0.771	0.670	0.000	sahih
4	0.651	0.536	0.000	sahih
5	0.748	0.643	0.000	sahih
6	0.762	0.657	0.000	sahih
7	0.753	0.647	0.000	sahih

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X1

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

 Jumlah Butir Sahih : MS = 3
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

 Sigma X : EX = 1963
 Sigma X Kuadrat : EX² = 18757
 Variansi X : σ^2_x = 1
 Variansi Y : σ^2_y = 3

 Koef. Alpha : rtt = 0.792
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningasih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C R O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-X2

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Jumlah Butir Sahih : MS = 3
Jumlah Kasus Semula : N = 212
Jumlah Data Hilang : NG = 0
Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

Sigma X : EX = 1990
Sigma X Kuadrat : EX² = 19090
Variansi X : σ^2x = 1
Variansi Y : σ^2y = 2

Koef. Alpha : rtt = 0.713
Peluang Galat α : p = 0.000
Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X3

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih	: MS =	4
Jumlah Kasus Semula	: N =	212
Jumlah Data Hilang	: NG =	0
Jumlah Kasus Jalan	: NJ =	212

Sigma X	: EX =	2560
Sigma X Kuadrat	: EX ² =	31666
Variansi X	: σ^2x =	1
Variansi Y	: σ^2y =	4

Koef. Alpha	: rtt =	0.835
Peluang Galat α	: p =	0.000
Status	:	Andal

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====
 Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriquez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-X4

Nama Konstrak : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====
 Jumlah Butir Sahih : MS = 4
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212
 Sigma X : ΣX = 2450
 Sigma X Kuadrat : ΣX^2 = 29034
 Variansi X : σ^2x = 2
 Variansi Y : σ^2y = 3
 Koef. Alpha : rtt = 0.636
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
 Modul : Analisis Butir (Items Analysis)
 Program : Uji-Keandalan Teknik Alpha Cronbach
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C R O
 Nama Lembaga : A 3 2 1
 A l a m a t : Surabaya

=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
 Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
 Tgl. Analisis : 07-24-2003
 Nama Berkas : PEDRO-Y

Nama Konstrak : Kinerja (Y)

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Jumlah Butir Sahih : MS = 7
 Jumlah Kasus Semula : N = 212
 Jumlah Data Hilang : NG = 0
 Jumlah Kasus Jalan : NJ = 212

Sigma X : EX = 4416
 Sigma X Kuadrat : EX² = 94704
 Variansi X : σ^2x = 3
 Variansi Y : σ^2y = 13

Koef. Alpha : rtt = 0.866
 Peluang Galat α : p = 0.000
 Status : Andal

=====

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi / Prasyarat
Program : Uji Normalitas Sebaran
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

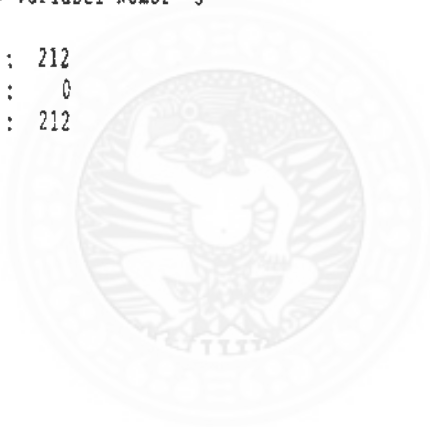
=====

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-T
Nama Dokumen : NORMAL

Nama Variabel Terikat X : Kinerja (Y)

Variabel Terikat X = Variabel Nomor 5

Jumlah Kasus Semula : 212
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 212



** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi
Program : Uji Linieritas
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-T
Nama Dokumen : LINIERIT

Nama Variabel Bebas X1 : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)
Nama Variabel Bebas X2 : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)
Nama Variabel Bebas X3 : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)
Nama Variabel Bebas X4 : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)
Nama Variabel Terikat Y : Kinerja (Y)

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 5

Jumlah Kasus Semula : 212
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 212

** Halaman 2

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X1 dengan X5

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.205	1	0.205	54.216	0.000
Residu		0.795	210	0.004	--	--
Regresi	Ke2	0.208	2	0.104	27.365	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.002	1	0.002	0.614	0.560
Residu		0.792	209	0.004	--	--

Korelasinya Linier

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X2 dengan X5

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.305	1	0.305	92.040	0.000
Residu		0.695	210	0.003	--	--
Regresi	Ke2	0.308	2	0.154	46.424	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.003	1	0.003	0.867	0.545
Residu		0.692	209	0.003	--	--

Korelasinya Linier

** Halaman 3

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X3 dengan X5

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.082	1	0.082	18.670	0.000
Residu		0.918	210	0.004	--	--
Regresi	Ke2	0.082	2	0.041	9.301	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.000	1	0.000	0.020	0.884
Residu		0.918	209	0.004	--	--

Korelasinya Linier

** TABEL RANGKUMAN ANALISIS LINIERITAS : X4 dengan X5

Sumber	Derajat	R ²	db	Var	F	p
Regresi	Ke1	0.094	1	0.094	21.906	0.000
Residu		0.906	210	0.004	--	--
Regresi	Ke2	0.095	2	0.047	10.950	0.000
Beda	Ke2-Ke1	0.000	1	0.000	0.088	0.765
Residu		0.905	209	0.004	--	--

Korelasinya Linier

** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi/Prasyarat
Program : Uji Multikolinieritas
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-T
Nama Dokumen : MULTI

Nama Variabel Bebas X1 : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)
Nama Variabel Bebas X2 : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)
Nama Variabel Bebas X3 : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)
Nama Variabel Bebas X4 : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)
Nama Variabel Terikat Y : Kinerja (Y)

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 5

Jumlah Kasus Semula : 212
Jumlah Data Hilang : 0
Jumlah Kasus Jalan : 212

** Halaman 1

** MATRIKS INTERKORELASI

```

=====

```

r	x1	x2	x3	x4	y
x1	1.000	0.581	0.047	0.095	0.427
p	0.000	0.000	0.506	0.165	0.000
x2	0.581	1.000	0.086	0.196	0.552
p	0.000	0.000	0.210	0.005	0.000
x3	0.047	0.086	1.000	0.090	0.286
p	0.506	0.210	0.000	0.190	0.000
x4	0.095	0.196	0.090	1.000	0.307
p	0.165	0.005	0.190	0.000	0.000
y	0.427	0.552	0.286	0.307	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

```

=====

```

p = dua-ekor.

Kaidah = $r_{xx} \geq 0.800$; $p \leq 0.010$

Tak ada X yang Kolinier

** Halaman 1

** KOEFISIEN BETA DAN KORELSI PARSIAL

```

=====
X      Beta (b)   Korelasi Parsial   t      p
-----
1      0.360823    0.175             2.552  0.011
2      1.023767    0.384             5.985  0.000
3      0.430148    0.282             4.230  0.000
4      0.375627    0.240             3.556  0.001
-----
Korelasi R      =      0.644
Koef. Det. (R2) =      0.415
Peluang Galat p =      0.000
-----

```

Kaidah : 1) R sangat signifikan.

2) tak ada korelasi parsial yang signifikan.

Status : tidak kolinier

=====



** Halaman 1

Paket : Seri Program Statistik (SPS-2000)
Modul : Uji Asumsi/Prasyarat
Program : Uji Homosedastisitas Goldfeld & Quant
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 2001 Dilindungi UU

Nama Pemilik : E C H O
Nama Lembaga : A 3 2 1
A l a m a t : Surabaya

Nama Peneliti : Bona Ventura Hendrikus Pedro Rodriguez
Nama Lembaga : Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Tgl. Analisis : 07-24-2003
Nama Berkas : PEDRO-T
Nama Dokumen : HOMOS

Nama Variabel Bebas X1 : Gaya kepemimpinan mengarahkan (X1)
Nama Variabel Bebas X2 : Gaya kepemimpinan membimbing (X2)
Nama Variabel Bebas X3 : Gaya kepemimpinan mendukung (X3)
Nama Variabel Bebas X4 : Gaya kepemimpinan pendelegasian (X4)
Nama Variabel Terikat Y : Kinerja (Y)

Variabel Bebas X1 = Variabel Nomor : 1
Variabel Bebas X2 = Variabel Nomor : 2
Variabel Bebas X3 = Variabel Nomor : 3
Variabel Bebas X4 = Variabel Nomor : 4
Variabel Terikat Y = Variabel Nomor : 5

Jumlah Kasus : 212

** Halaman 1

** RANGKUMAN HASIL UJI GOLDFELD DAN QUANT

```

=====

```

Sumber	Ee ² Besar	Ee ² Kecil	Fh	p	Status
X1	0.951	1.663	0.572	0.993	homosedastis
X2	0.420	0.881	0.476	0.999	homosedastis
X3	0.888	3.310	0.268	1.000	homosedastis
X4	0.623	3.826	0.163	1.000	homosedastis

```

=====

```

$p \leq 0.050$ = heterosedastis — $p > 0.050$ = homosedastis.



** Halaman 2

** MATRIKS INTERKORELASI

```
=====
```

r	x1	x2	x3	x4	y
x1	1.000	0.581	0.047	0.095	0.427
p	0.000	0.000	0.506	0.165	0.000
x2	0.581	1.000	0.086	0.196	0.552
p	0.000	0.000	0.210	0.005	0.000
x3	0.047	0.086	1.000	0.090	0.286
p	0.506	0.210	0.000	0.190	0.000
x4	0.095	0.196	0.090	1.000	0.307
p	0.165	0.005	0.190	0.000	0.000
y	0.427	0.552	0.286	0.307	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

```
=====
```

p = dua-ekor.



** Halaman 3

** KOEFISIEN BETA DAN KORELASI PARSIAL - MODEL PENUH

X	Beta (b)	Stand. Beta (S)	SB(b)	r-parsial	t	p
0	-1.655927	0.000000				
1	0.360823	0.166788	0.141386	0.175	2.552	0.011
2	1.023767	0.397765	0.171045	0.384	5.985	0.000
3	0.430148	0.226381	0.101680	0.282	4.230	0.000
4	0.375627	0.193377	0.105631	0.240	3.556	0.001

Galat Baku Est. = 2.772
Korelasi R = 0.644

** TABEL RANGKUMAN ANAREG - MODEL PENUH

Sumber Variasi	JK	db	RK	F	R ²	p
Regresi Penuh	1,127.645	4	281.911	36.696	0.415	0.000
Residu Penuh	1,590.246	207	7.682	--	--	--
Total	2,717.891	211	--	--	--	--

** PERBANDINGAN BOBOT PREDIKTOR - MODEL PENUH

Variabel X	Korelasi Lugas		Korelasi Parsial		Bobot Sumbangan	
	r xy	p	rxy-sisa x	p	Relatif SR%	Efektif SE%
1	0.427	0.000	0.175	0.011	17.162	7.120
2	0.552	0.000	0.384	0.000	52.923	21.957
3	0.286	0.000	0.282	0.000	15.591	6.469
4	0.307	0.000	0.240	0.001	14.325	5.943
Total	--	--	--	--	100.000	41.490



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL Universitas Airlangga
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya - 60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax.: (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : 1783 /J03.4/PP/2002

30 April 2002

Lamp :

Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. Bupati Pemerintah Kabupaten Sikka

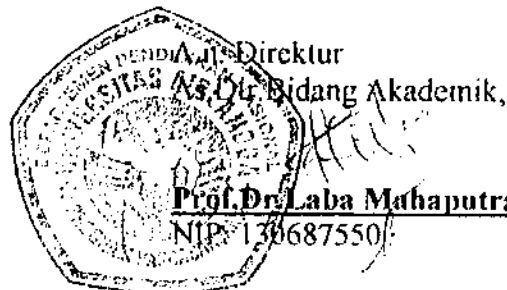
Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2000/2001 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Bonaventura Hendrikus Pedro Rodriguez
Nim : 090013999 / M
Judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KABUPATEN SIKKA.

Pembimbing : Dr. Sunarjo, dr, M.S., M.Sc.
Pembimbing I : Jusuf Irianto, Drs., M.Com.

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.





PEMERINTAH KABUPATEN SIKKA

BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jln. Jend. Achmad Yani Telp. (0382) 21751

MAUMERE - 86111

SURAT KETERANGAN

NOMOR : 072 ~~Ka~~ / KESBANG & LINMAS 2002

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

a. Nama : Antonius Kia
b. Jabatan : Kabid .Demokratisasi dan Hub. Antar Lembaga pada
Badan Kesbang dan Linmas Kabupaten Sikka

dengan ini menerangkan bahwa :

a. Nama : Bonaventura Hendrikus Pedro Rodriques
b. Umur : - tahun
c. Kebangsaan : Indonesia
d. Agama : Katolik
e. Pekerjaan : Mahasiswa
f. Alamat : Universitas Airlangga Surabaya di Surabaya

Maksud : Telah melaksanakan kegiatan penelitian / pengumpulan data pada Kantor Badan Pengawas Kab. Sikka, terhitung mulai tanggal 7 April s/d 29 Juli 2002. Sesuai surat keterangan Kepala Badan Pengawas Kab. Sikka Nomor : 1.3 / 165 /Banwas /SKA/ 2002, tanggal 29 Juli 2002

2. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Maumere 29 Juli 2002

Kepala Badan Kesbang dan Linmas
Kabupaten Sikka
Kabid. Demokratisasi & Hub. Antar Lembaga,



Tembusan :

1. Kepala Badan Pengawas Kabupaten Sikka di Maumere;
2. Yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.
3. Arsip.