

**ANALISIS PENGARUH EFEKTIVITAS
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. SINAR PANCA JAYA
SEMARANG**

Skripsi

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung*



Ditusun Oleh :

MURYANI SETIYONINGSIH

NIM: 042017645

**FAKULTAS EKONOMI MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2005

ABSTRAKSI

Skripsi dengan judul “Analisa pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Panca Jaya Semarang”. Disusun berdasarkan hasil penelitian dan didukung dengan kepustakaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi. Teknik sampling yang digunakan dengan teknik random sampling, dilakukan dengan pengambilan sample memperhatikan pertimbangan yang sama dan tiap bagian dimana populasi dibagi menjadi sub populasi, sedangkan pengambilan data yang digunakan dalam penelitian yaitu interview, wawancara, observasi dan primer dan data sekunder. Sedangkan metode analisa data yang digunakan adalah uji Validitas dan Reliabilitas, uji Asumsi Klasik, Analisis regresi berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F.

Hasil analisa data yang diperoleh dari penelitian berdasarkan analisa regresi diketahui bahwa $Y = 0,548 + 0,269 X_1 + 0,296 X_2 + 0,259 X_3$. Sedangkan hasil dari perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 86,8 %. Hasil t hitung dari X_1 , X_2 , X_3 adalah 3,470, 4,781, dan 3,146 yang nilainya lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,303. Sedangkan hasil perhitungan dari uji F diperoleh F hitung sebesar 122,350 yang nilainya lebih besar dari F tabel yaitu sebesar 2,7694. Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan pada PT Sinar Panca Jaya mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

PALAMAN PENGESAHAN

NAMA : MURYANI SETIYONINGSIH
NIM : 04.201.7645
FAKULTAS : EKONOMI
JURUSAN : MANAJEMEN
JUDUL PENELITIAN : ANALISIS PENGARUH EFEKTIVITAS
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. SINAR PANCA
LAYA SEMARANG.

DOSEN PEMBIMBING : Ken Sudarti, SE, Msi

Semarang, 12 September 2003

Muryani Setiyoningsih

Dosen Pembimbing

Merangkap Penguji I

Ken Sudarti, SE, Msi

Dosen Penguji II

Dra Hj. Endang DA, Msi

Dosen Penguji III

DR. Ibnu Khafar, Msi



Ketua Jurusan Manajemen

Aeru Saistyo, SE, Msi



**YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Raya Kaligawe Km 4 Ps. Box 1054 SEMARANG 50112 Telp. 6583334 (H/val), 6594834 Fax. 6582455, 6594834

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Analisis pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja
karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya Semarang**

Dan diajukan untuk diuji pada tanggal **12 September 2005**, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya anggap seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

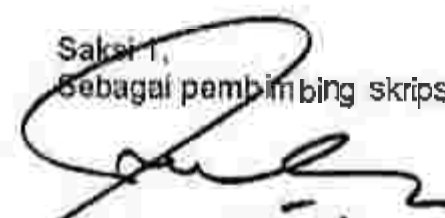
Semarang, 12 September 2005

Yang memberi pernyataan,


Murvani Setyoningsih

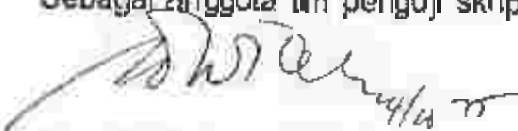
Saksi 1,

Sebagai pembimbing skripsi merangkap anggota tim penguji skripsi :


Ken Sudarti, SE, M.Si

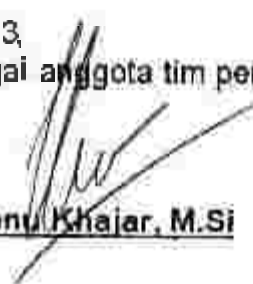
Saksi 2,

Sebagai anggota tim penguji skripsi :


Dra. Hj. Endang Dwi A, M.Si

Saksi 3,

Sebagai anggota tim penguji skripsi :


DR. Ibnu Khajar, M.Si

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayahNya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP KENERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR PANCA JAYA SEMARANG.**

Tujuan dari pada penulisan skripsi ini adalah untuk melengkapi tugas dan salah satu syarat untuk memenuhi ujian akhir, Sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih, atas segala bantuan, dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Much. Zulf. Kurnia, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Dr. Ken Sudarti, Msi, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan membimbing, memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
3. Keluarga tercinta atas semua do'a, kasih sayang, dorongan, semangat, bantuan dan semua yang telah diberikan dengan tulus.

4. Pimpinan, staf dan seluruh karyawan perusahaan tekstil PT. Sinar Panca Jaya Semarang yang telah memberikan izin dan data guna menyelesaikan skripsi ini.

Rekan – rekan seperjuangan yang telah memberi bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini.

Pihak – pihak terkait yang tidak bisa disebut satu persatu yang telah membantu terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangannya karena keterbatasan kemampuan penulis. Oleh karena itu dengan segala rendah hati, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritik pembaca.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu alaikum Wa. Wb.

UNISSULA

جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

Semarang, 12 – sept 2005


Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*"Jalani hidup dengan penuh keadilan, jujur dan tidak sombong serta
hanya mengharap ridlo Allah SWT"*

"Raihlah ilmu dengan segegar kekuasaan dan setinggi langit"

*"Tidak ada keberuntungan tanpa perjuangan dan do'a serta
ridlo Allah SWT"*



"Skripsi ini aku persembahkan untuk :

a. Bapakku tersayang yang telah dengan

اللهم صل على محمد وآل محمد beribadatkan dengan semangat

اللهم

اللهم صل على محمد وآل محمد dan juga untuk

semua orang

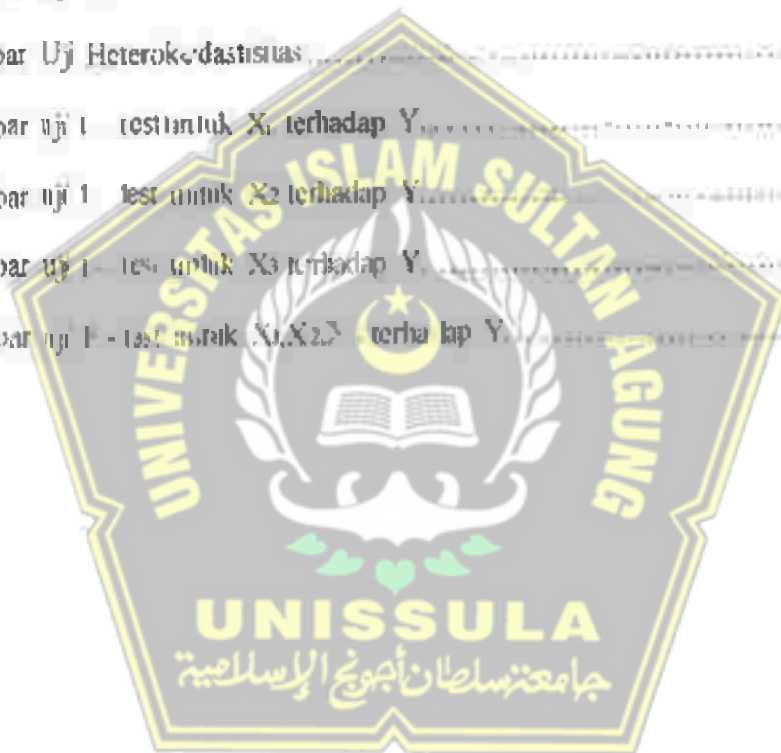
a. Semua = saudara-saudara yang seiman,

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Identifikasi berdasarkan tingkat usia	50
Tabel 5.2	Identitas responden berdasarkan pendidikan	51
Tabel 5.3	Hubungan pimpinan bawahan dalam bekerja	52
Tabel 5.4	Sikap pimpinan terhadap sikap hasil kerja bawahan	52
Tabel 5.5	Tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan	55
Tabel 5.6	Tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan dalam pekerjaan	56
Tabel 5.7	Masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur	57
Tabel 5.8	Efektifitas kerja pimpinan dengan bawahan	58
Tabel 5.9	Kemampuan pimpinan dalam melakukan perubahan pada perusahaan	59
Tabel 5.10	Cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan	60
Tabel 5.11	Sikap pimpinan dalam menanggapi ide-ide dari karyawan	62
Tabel 5.12	Kualitas kerja karyawan	63
Tabel 5.13	Tingkat kedisiplinan karyawan	64
Tabel 5.14	Ketidak tergantungan karyawan terhadap supervisi	65
Tabel 5.15	Hasil perhitungan Alpha	65
Tabel 5.16	Hasil perhitungan uji validitas	67
Tabel 5.17	Perhitungan r^2 Multikolinearitas	70
Tabel 5.18	Hasil perhitungan analisis Regresi linier berganda	71

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar hubungan Efektifitas kepemimpinan Model fielder	17
2. Gambar uji t	31
3. Gambar uji F	33
4. Gambar struktur organisasi perusahaan	40
5. Gambar Uji Normalitas	68
6. Gambar Uji Heterokedastisitas	69
7. Gambar uji t -test untuk X_1 terhadap Y	74
8. Gambar uji t -test untuk X_2 terhadap Y	75
9. Gambar uji t -test untuk X_3 terhadap Y	76
10. Gambar uji F -test untuk X_1, X_2, X_3 terhadap Y	77



DAFTAR ISI

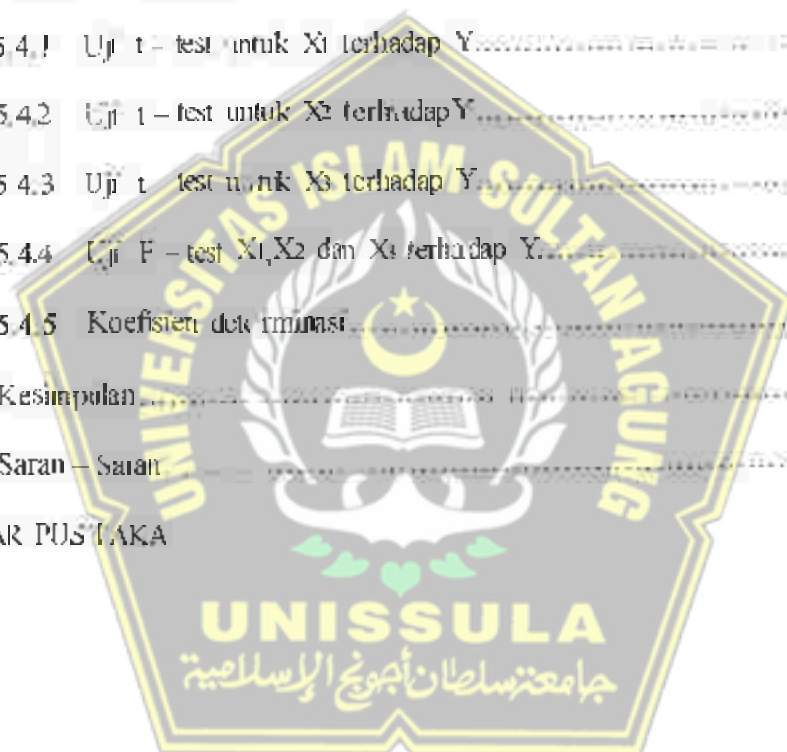
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAKSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
MOTODAN PERSIMPULAN	vi
DAFTAR LABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR ISI	x
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pembatasan Masalah	3
1.3 Perumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
2.1 Kepemimpinan	6
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	6
2.1.2 Sifat-Sifat Kepemimpinan	7
2.1.3 Gaya Kepemimpinan	8
2.2 Efektivitas Kepemimpinan	10
2.2.1 Hubungan Pimpinan – Bawahan	11
2.2.2 Struktur Tugas	12
2.2.3 Kekuasaan Fosisi	14

2.3	Kinerja	16
2.4	Kerangka Pemikiran	18
3.1	Jenis Penelitian	20
3.2	Lokasi Penelitian	20
3.3	Populasi dan Sampel	20
3.3.1	Populasi	20
3.3.2	Sampel	21
3.4	Sumber Data	21
3.4.1	Data Primer	21
3.4.2	Data Sekunder	22
3.5	Metode Pengumpulan Data	22
3.5.1	Data Primer	22
3.5.2	Data Sekunder	23
3.6	Definisi Operasional	23
3.6.1	Variabel Independen	23
3.6.1.1	Hubungan Pimpinan – Bawahan	23
3.6.1.2	Struktur Tugas	23
3.6.1.3	Kekuasaan Posisi	24
3.6.2	Variabel Dependen	24
3.6.2.1	Kinerja	24
3.6.3	Instrumen Pengukuran	24
3.7	Metode Analisa Data	25
3.7.1	Analisa Kualitatif	25

3.7.2	Analisa Kuantitatif	25
3.7.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	25
3.7.2.2	Uji Asuransi Klasik	27
3.7.2.3	Analisis regresi linier sederhana	28
3.8	Pengujian Hipotesis	29
3.8.1	Uji L	29
3.8.2	Uji F	31
3.8.3	Koefisien Determinasi	33
4.1	Sejarah dan perkembangan perusahaan	34
4.2	Lokasi perusahaan	37
4.3	Misi perusahaan	38
4.4	Struktur Organisasi	38
4.5	Proses Produksi	40
5.1	Analisa Kualitatif	50
5.1.1	Identitas Berdasarkan Tingkat Usia	50
5.1.2	Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	51
5.2	Pengolahan Analisa Deskripsi Variabel Penelitian	52
5.2.1	Hubungan Pimpinan Bawah	52
5.2.2	Struktur tugas	56
5.2.3	Kekursaan Posisi	59
5.2.4	Kinerja	63
5.3	Analisa Kuantitatif	66
5.3.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	66

5.3.2	Uji Asumsi Klasik	67
5.3.2.1	Uji Normalitas	67
5.3.2.2	Uji Heteroskedastisitas	68
5.3.2.3	Uji Multikolinearitas	69
5.3.2.4	Uji Autokorelasi	70
5.3.4	Analisa Regresi Berganda	71
5.4	Pengujian Hipotesis	73
5.4.1	Uji t - test untuk X_1 terhadap Y	73
5.4.2	Uji t - test untuk X_2 terhadap Y	74
5.4.3	Uji t - test untuk X_3 terhadap Y	75
5.4.4	Uji F - test X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y	76
5.4.5	Koefisien determinasi	79
6.1	Kesimpulan	80
6.2	Saran – Saran	81

DAFTAR PUSTAKA



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya sebuah perusahaan yang mencari keberhasilan dalam usahanya sangat memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas untuk bersaing dengan perusahaan lain dan harus mampu mengendalikan hal-hal yang merugikan perusahaan dengan menggunakan konsep sebuah manajemen. Fungsi-fungsi manajemen merupakan pondasi dari fungsi kepemimpinan. Rencana harus disusun sehingga tujuan dapat dikecapi melalui pengarahannya yang tepat dan sudah diantisipasi. Pekerjaan harus dibagi-bagi dalam bentuk struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga keterampilan yang dimiliki oleh anggota organisasi dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin (Indriyo G., 1996: 215).

Keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan tergantung dan banyak faktor. Faktor yang paling penting adalah dampak dari para pemimpin dalam organisasi itu. Jadi kepemimpinan itu melibatkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Kualitas pemimpin harus dilihat dari segi hubungan atasan-bawahan. Posisi harus sudah ditetapkan antara seorang manajer baru dengan para bawahannya sebelum ia mempunyai kesempatan untuk menetapkan hubungan pribadi dengan para bawahannya tersebut (Basu Swastha, 1996: 151).

Untuk mengelola perusahaan dalam kondisi sekarang, peran dan keterampilan saja tidaklah memadai, kepemimpinan yang efektif makin diperlukan dalam intensitas yang lebih tinggi dibandingkan kondisi masa lalu yang relatif stabil. Keefektifan kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian, antara lain dengan melaksanakan kajian berkaitan dengan variabel efektivitas kepemimpinan. Variabel dari efektivitas kepemimpinan yang penulis gunakan adalah hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi (Robbins, 1996: 170).

Hubungan pimpinan-bawahan merupakan tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pimpinan mereka, struktur tugas berhubungan dengan sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan, dan kekuasaan posisi merupakan pengaruh yang berasal dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi itu termasuk kekuasaan untuk mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan memindahkan (uji).

PT. Sinar Panca Jaya merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tekstil. Dalam perusahaan ini diperlukan sebuah kinerja para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang telah diperintahkan oleh pimpinan. Oleh karena itu seorang dituntut mampu memadukan dan mengkombinasikan berbagai sumber kekuasaan yang dimiliki untuk mendorong kinerja bawahannya, bernasib atau tidak tergantung dari perilaku pemimpin tersebut, bagaimana ia mengenai situasi dan kondisi dari pribadi

dan lingkungannya karena akan memegang peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Permasalahan akan timbul jika pemimpin kurang mampu melihat keadaan bawahan maupun keadaan pemimpin itu sendiri serta situasi yang dihadapi. Hal ini akan mengakibatkan penolakan terhadap perintah atasan, pembangkangan, keadaan acuh tak acuh terhadap keberadaan pimpinan, kurangnya penghormatan pada pimpinan, sampai pada penurunan motivasi kerja dan akhirnya penurunan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengambil judul "ANALISIS PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SINAR PANCA JAYA SEALARANG".

1.2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah ditentukan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dari topik yang akan dibatasi. Maka dalam efektivitas kepemimpinan hanya dibatasi pada hubungan pimpinan-bawahan yang merupakan situasi hubungan antara pimpinan dengan bawahan, struktur tugas yaitu keadaan yang berhubungan dengan kejelasan bentuk penentuan tugas dan kekuasaan posisi yang merupakan keadaan tentang posisi atau jabatan yang dipegang oleh seorang pimpinan. Sedangkan kinerja dibatasi pada masalah kinerja karyawan bagian produksi.

1.3. Perumusan Masalah

Menghindari permasalahan yang menyimpang dari tujuan maka diadakan penelitian yang sesuai dengan judul yang telah diajukan dengan permasalahan yang telah dirumuskan sebagai berikut:

- Apakah hubungan pimpinan-bawahan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya?
- Apakah struktur tugas mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya?
- Apakah kekuasaan posisi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya?
- Apakah hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- Untuk mengetahui dan menganalisis apakah hubungan pimpinan-bawahan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya di Semarang?
- Untuk mengetahui dan menganalisis apakah struktur tugas dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya di Semarang?

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kekuasaan posisi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya di Semarang?
- d. Untuk mengetahui apakah hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya di Semarang?

1.5 Manfaat Penelitian

a. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan dapat membandingkan antara teori yang dipelajari di bangku kuliah dengan kejadian pada kehidupan nyata.

b. Bagi Perusahaan

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan kepada pimpinan perusahaan dalam membimbing para bawahannya agar pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kebahagiaan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh pemimpin yang bertanggung jawab pada perusahaan tempat dia bekerja. Karena pemimpin merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan, terutama pada perilaku pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin yang bertanggung jawab adalah pemimpin yang lebih banyak bekerja daripada bicara tanpa bukti, lebih banyak memberikan contoh yang baik dan lebih banyak berorientasi pada bawahan dan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Menurut Dr. Oemar Hamalik (2000 : 165) kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok/ organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas.

Menurut Susilo Martoyo (1998 : 166), kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Moekijar (1992 : 166), kepemimpinan adalah kegiatan atau tindakan dalam mempengaruhi seseorang atau lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuan.

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses keseluruhan aktivitas dalam mempengaruhi seseorang atau kelompok organisasi untuk bekerjasama melaksanakan tugas guna mencapai suatu tujuan.

2.1.2. Sifat-sifat Kepemimpinan

Menurut Susilo Martoyo (1998 : 162 – 165), sifat-sifat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Penuh energi

Seorang pemimpin harus penuh energi artinya harus mampu dan cekatan dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam jangka panjang dan waktu yang tidak tertentu.

2. Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan diri dari prasangka dan kecurigaan yang buruk terhadap para bawahannya, ia tidak boleh cepat naik pitam, harus tegas, konsekuen, percaya diri dan memiliki jiwa sosial dalam tindakan-tindakannya.

3. Motivasi pribadi

Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, bukan paksaan dari luar dirinya. Tidak ada sesuatu

yang dapat dicapai tanpa adanya kegembiraan yang berkesadaran dalam bekerja.

4. **Kemahiran dalam mengadakan komunikasi**

Seorang pemimpin harus mahir dan cakap dalam mengemukakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting untuk mendorong bawahan memberikan dan menerima informasi bagi kepentingan umum.

5. **Kemampuan teknis**

Seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan teknis akan lebih mudah mengadakan reaksi bila terjadi sebuah kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

2.1.3. **Gaya Kepemimpinan**

Menurut D.M. Waiyana (1990 : 152) ada 3 gaya kepemimpinan yaitu:

1. **Kepemimpinan Otokrat**

Kepemimpinan yang bersifat otokrat dikendalikan oleh seorang pemimpin yang mempunyai perasaan harga diri yang tinggi. Pemimpin merasa dirinya orang terpandai dalam bagiannya dan cenderung ingin mendelegasikan kekuasaan kepada bawahannya.

2. **Kepemimpinan Demokrat**

Pemimpin memperbincangkan tindakan-tindakannya dengan bawahan, mendengarkan pendapat-pendapat mereka dan mengadakan diskusi tentang berbagai hal yang berhubungan dengan bagian yang

dipimpinnya. Pada umumnya pemimpin mempunyai suatu pandangan yang nyata terhadap sekelilingnya, ia sadar bahwa antara manusia mempunyai kekurangan-kekurangan tertentu dan ia membutuhkan bawahannya untuk memperlebar pekerjaan. Pemimpin ini memerlukan kesanggupannya bergaul yang besar.

3. Kepemimpinan Laissez-Faire

Pada dasarnya, pemimpin ini tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahannya untuk bekerja sesukanya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif untuk dunia luar ia adalah kepala bagian, tetapi pada umumnya ia tidak memberikan sesuatu bentuk kepada bawahannya, ia tidak mempunyai struktur kepribadian yang kokoh dan kurang cakap dalam memimpin bawahannya.

Dari ketiga gaya tersebut, yang biasa sering dan dianggap baik adalah gaya kepemimpinan yang demokratis. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis selalu memberi motivasi kepada bawahan, bersikap terbuka terhadap bawahan dan memberikan bimbingan dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (1992 : 227) gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas

Manajer berorientasi tugas mengarah pada tugas dibebankan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa

dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan.

2. Gaya kepemimpinan dengan orientasi karyawan

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling membantu dengan para anggota kelompok.

Efektivitas gaya kepemimpinan akan tercapai bila terdapat hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan. Oleh sebab itu para pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi itu.

2.2. Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas seorang pemimpin dapat dilihat dari segi karakteristiknya, seperti keadaban, percaya diri, dominasi, orientasi pada kenyataan, kesosialan dan sikap bawahan kemanusiaan. Berdasarkan pada penelitiannya Fieldler memandang bahwa efektivitas suatu kelompok tergantung pada kepribadian pemimpin dan tingkat dimana situasi yang ada memberikan kekuatan pada pemimpin, pengawasan terhadap sanksi dan pengaruh terhadap susunan tugas (Basu Swashta, 1996: 165).

Untuk menjadi seorang pemimpin, orang harus mendapatkan kepercayaan dari orang-orang yang akan dipimpinnya. Untuk itu, seorang pemimpin harus memiliki kualitas tertentu, baik dalam mengafaskan dan mengembangkan mereka dalam pengembangan alat-alat teknis dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan dari bawahan (Winardi, 1990: 96). Selain dari pada itu seorang pemimpin harus dapat melaksanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan serta memandu para bawahan dalam melaksanakan tujuan kinerja yang tinggi namun realistis. Adapun yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah hubungan pimpinan, bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi.

2.2.1. Hubungan Pimpinan-Bawahan

Mengacu pada atmosfir kelompok dan sikap bawahan yang mengarah dan mencerminkan pemimpinnya. Ketika bawahan yakin, menghormati dan memiliki kepercayaan pada pemimpin, hubungan pimpinan-bawahan dikatakan berjalan dengan baik. Ketika bawahan tidak yakin, tidak menghormati dan memiliki sedikit kepercayaan pada pemimpin, hubungan pimpinan-bawahan dikatakan berjalan dengan buruk. Pada tingkat hubungan pimpinan-bawahan pemimpin mendapat dukungan, kepatuhan, kerjasama dan akrab dengan bawahan. Jika hubungan pimpinan-bawahan berjalan baik, maka keadaan ini akan memberikan kontrol dan pengaruh yang besar kepada pemimpin, sebaliknya hubungan yang buruk akan merusak kontrol pemimpin dan memberikan kontribusi situasi yang tidak menguntungkan si pemimpin (Daft, 2001: 64).

Kepemimpinan menghendaki bahwa pimpinan itu harus berhubungan dengan orang-orang dan keliarmonisan hubungan itu akan berbeda-beda menurut macam orang-orang tersebut. Kualitas kerja bawahan akan mempengaruhi jenis perilaku kepemimpinan yang dimainkan oleh seorang manajer yang ditunjuk. Group yang tingkat hasil kerjanya rendah dapat mendorong seorang pimpinan untuk bersikap lebih autokratik. Sebaliknya, group bawahan yang mempunyai tingkat hasil kerja yang tinggi akan mendorong pemimpin lebih berprestasi dan lebih banyak mengambil pertimbangan. Bawahan yang mempunyai keinginan kuat untuk mencapai tujuan akan lebih menyadari pada orientasi tugas pemimpinnya. Sedangkan bawahan dengan keinginan yang rendah akan lebih sensitif terhadap peranan pimpinan untuk mencapai kemakmuran mereka (Basu Swastha, 1996: 167).

2.2.2. Struktur Tugas

Mengacu pada tingkat dimana tugas yang dilakukan kelompok didefinisikan, melibatkan prosedur spesifik dan mempunyai tujuan yang jelas, tugas yang rutin dan didefinisikan dengan baik, seperti pada pekerjaan rutin peternakan, mempunyai derajat struktur yang tinggi. Tugas kreatif dan tidak didefinisikan dengan baik, seperti tugas penelitian dan pengembangan, serta perencanaan strategis, mempunyai derajat struktur rendah. Pada saat struktur tugas tinggi, situasi dikatakan menyenangkan

bagi pemimpin: ketika resah, situasi menjadi kurang menyenangkan (Daft 2001: 63).

Struktur tugas adalah suatu faktor situasi yang menunjukkan tingkat dimana komponen dengan suatu pekerjaan yang khusus distrukturkan, menurut Sonang (346 – 347) dimensi ini mencakup komponen sebagai berikut:

a. Kejelasan tujuan

Kadar sejauh mana tugas dan kewajiban dinyatakan dengan tegas dan diberitahukan kepada orang-orang yang melaksanakan pekerjaan.

b. Keseragaman jalan-tujuan

Kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur seorang pekerja itu peraku menyelesaikan permasalahan dalam suatu kerangka kerja yang sistematis, sedangkan seorang ilmuwan mempunyai sejumlah cara yang berbeda untuk memecahkan masalah.

c. Verifiabilitas keputusan

Kadar sejauh mana kekonkritan pemecahan masalah yang umumnya ditemui dalam suatu pekerjaan dapat dibuktikan dengan himbunan kepada yang berwenang dengan prosedur yang logis atau bahkan.

d. Kerincian keputusan

Kadar sejauh mana umumnya terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar, cara yang paling jelas bagi pemimpin untuk mengamalkan ialah dengan menerima dan melaksanakan peranan kepemimpinan,

Penimpin tersebut diakui mempunyai hak untuk memerintah, menaati, menghargai, dan menghukum pengikutnya, meskipun hak-hak ini harus diuji dalam batas yang telah ditetapkan.

Pembagian tugas dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa sehingga dapat menopang tercapainya tujuan bersama. Bentuk dari adanya pembagian tugas tersebut dapat digambarkan ke dalam suatu struktur organisasi yang merupakan suatu susunan skematis yang menunjukkan fungsi-fungsi, departemen-departemen atau posisi-posisi dalam organisasi dan bagaimana mereka saling berhubungan. Makin tinggi spesialisasi tugas karyawan atau semakin terspesialisasi tugas, maka karyawan akan bekerja semakin efisien dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya pembagian tugas akan dapat memperjelas hak, wewenang dan tanggung jawabnya, sehingga jika terpaksa terjadi penyimpangan di perusahaan akan segera diketahui, penyimpangannya serta usaha untuk memperbaikinya dan siapa yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut (Indrayo G. dan Agus M., 1996: 21).

2.2.3. Kekuasaan Posisi

Merupakan faktor situasi yang dirancang untuk menentukan berapa banyak kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Kekuasaan posisi adalah tingkat dimana pemimpin memiliki variasi formal terhadap bawahan atau tingkat wewenang pemimpin untuk mengvalidasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan

penghargaan, promosi, hukuman dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, maka kontrol pemimpin semakin kuat dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan. Menurut Daft (2001: 52) posisi manajer memberinya kekuatan untuk menghargai atau menghukum bawahan dalam rangka mempengaruhi perilaku mereka.

Bentuk dari kekuatan posisi yang diinginkan manajer untuk mengubah perilaku karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan legitimasi

Kekuatan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan otoritas yang diberikan padanya.

b. Kekuatan penghargaan

Kekuatan yang dihasilkan dari otoritas menghargai orang lain. Manajer dapat mempunyai akses pada penghargaan formal seperti memberikan kenaikan gaji atau promosi. Selain itu juga memberikan pujian, perhatian dan pengakuan. Manajer dapat menggunakan penghargaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan.

c. Kekuatan koersif

Kekuatan yang berasal dari otoritas untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman. Manajer mempunyai hak untuk memecat atau menurunkan jabatan karyawan, mengkritik atau membatalkan kenaikan gaji.

2.3. Kinerja

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan kongruen dengan tujuan organisasi (Noe, 1994).

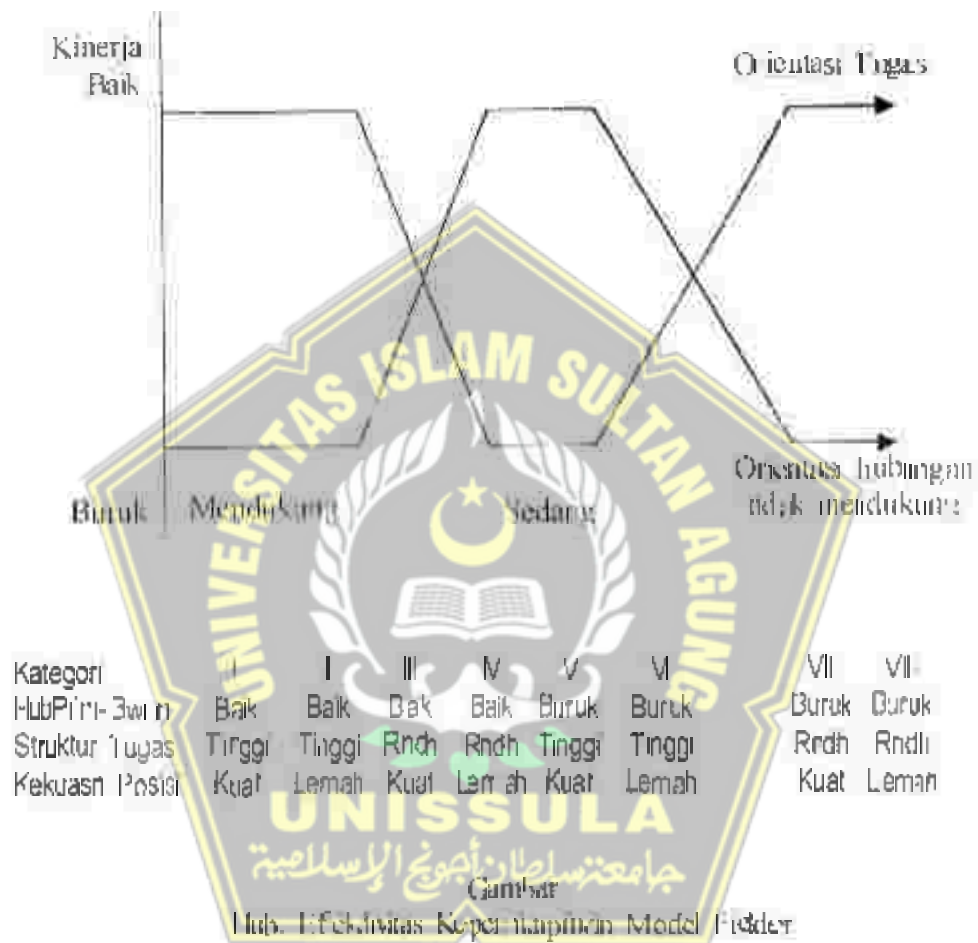
Sedangkan menurut Heary Simamora (1997: 500) Kinerja karyawan adalah tingkat terhitungnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Perusahaan yang akan mampu bersaing adalah perusahaan yang semesta berusaha meningkatkan kinerja bisnisnya dengan meningkatkan kinerja individu yang ada, namun semuanya tidak akan sukses apabila tidak ada mekanisme umpan balik yang efektif. Karyawan yang termotivasi untuk mengumpulkan informasi mengenai kinerjanya akan selalu berupaya menyesuaikan perilaku mereka dalam standar perilaku yang lebih dapat diterima lingkungan.

Dalam efektivitas kepemimpinan, kinerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi pemimpin. Berdasarkan hasil riset Fielder pemimpin berorientasi pada tugas cenderung berkinerja lebih baik dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi pada hubungan dalam situasi yang sangat menguntungkan bagi pemimpin dan dalam situasi yang tidak menguntungkan pemimpin (situasi kategori I, II, III, VI atau VII). Pemimpin berorientasi hubungan cenderung berkinerja lebih baik

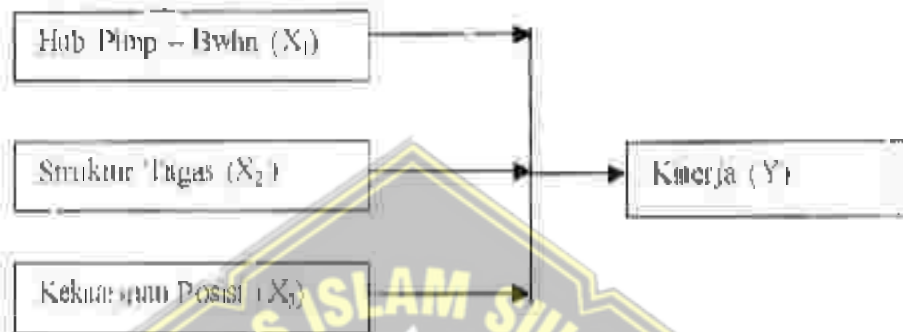
dibandingkan pemimpin yang berorientasi tugas dalam situasi yang cukup menguntungkan (situasi kategori IV, V dan VI).

Model Efektivitas Kepemimpinan - Kinerja (Robins, 1996: 48)



2.4. Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui pengaruh efektivitas kepemimpinan yang terdiri dari faktor hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi terhadap kinerja penelitian ini didasarkan pada model kepemimpinan contingency fielder, dengan model sebagai berikut:



Model kepemimpinan fielder mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada padaran yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin (Robins, 1996).

Dalam penelitian ini terdapat variabel hubungan pemimpin-bawahan sebagai variabel bebas 1 (X₁) yang merupakan tingkat dimana suatu kelompok memilih pemimpinnya. Variabel bebas 2 (X₂) yaitu struktur tugas merupakan tingkat dimana tugas-tugas ditentukan batasan dan strukturnya. Sedangkan variabel bebas 3 (X₃) yaitu kekuasaan posisi yang merupakan wewenang formal yang berbeda dengan kekuatan pribadi seorang pemimpin.

Dari ketiga variabel bebas tersebut mempunyai hubungan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja yang merupakan suatu tujuan akhir dari aktivitas karyawan dan tujuan organisasi dengan berdasarkan pada perumusan masalah, landasan teori, serta kerangka pemikiran di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis:

1. Diduga hubungan pimpinan-bawahan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga struktur tugas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga kekuasaan positif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Diduga hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan positif mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif yaitu menguraikan suatu keadaan yang memerlukan perencanaan agar uraian tersebut benar-benar mencakup seluruh persoalan dalam setiap penelitian.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian penulis lakukan pada PT. Sinar Panca Jaya yang beralamat di Jln. Sandokusumo No. 1 Semarang. Lokasi ini dapat dengan mudah penulis jangkau sehingga diharapkan memudahkan dalam proses penulisan.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Setiap mengadakan penelitian harus mengetahui apa yang akan diteliti dan siapa yang menjadi populasinya. Menurut Masri Singarimbun (1990 : 108) populasi adalah kumpulan dari seluruh individual yang kualitas ciri-ciri yang ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada PT. Sinar Panca Jaya di Semarang yang jumlahnya 150 orang.

3.3.2. Sampel

Yaitu merupakan bagian yang diobservasi dan digunakan dalam tujuan penelitian. Menurut Sutrisno Hadi (1998 : 221) sampel adalah sebagian dari populasi, pengambilan sampel ini dilakukan dengan teknik random sampling yang berarti setiap responden memiliki kedudukan yang sama untuk dijadikan sampel, dalam penelitian ini untuk mencari sampel dari populasi yang ada dapat digunakan rumus Slovin (Husein Umar, 1999: 49) sebagai berikut:

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

Dimana:

N = jumlah populasi

e = tingkat ketepatan 10 %

n = jumlah sampel

Penyelesaian:

$$\begin{aligned} n &= \frac{150}{1 + 150(10\%)^2} \\ &= 60 \end{aligned}$$

Jadi dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 60 responden.

3.4. Sumber Data

3.4.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh langsung melalui pustaka yaitu buku-buku referensi.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, di sini penulis menggunakan cara:

3.5.1. Data Primer

Data primer penulis peroleh melalui:

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya.
2. Wawancara yaitu mengadakan tanya jawab dengan pimpinan dan karyawan guna mengetahui keadaan yang sebenarnya.
3. Questioner (daftar pertanyaan) dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan tentang faktor yang disusun secara tertulis kemudian disebarkan kepada karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya Semarang untuk mendapat jawaban.

3.5.2. Data Sekunder

Data ini dikumpulkan dengan cara *library research* (riset kepustakaan) yaitu dengan membaca, mencatat dan mempelajari buku-buku literatur yang berkaitan serta mendukung bidang penelitian. Dikumpulkan oleh studi-studi sebelumnya, diterbitkan oleh berbagai instansi lain.

3.6. Definisi Operasional

3.6.1. Variabel Independen

3.6.1.1. Hubungan Pimpinan-Bawahan (X_1)

Hubungan pimpinan-bawahan yang dimaksud adalah hubungan pribadi antara atasan dengan bawahan, baik dalam hubungan kerja maupun hubungan pribadi tetapi masih menyangkut masalah pekerjaan.

Indikator-indikator dari variabel hubungan pimpinan-bawahan adalah:

- Hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam bekerja setiap hari.
- Sikap pimpinan terhadap tingkat hasil kerja bawahan.
- Tingkat kontrol pimpinan terhadap bawahan.

3.6.1.2. Struktur Tugas (X_2)

Struktur tugas didefinisikan melaksanakan tugas dimana langkah-langkah yang tercakup di dalamnya dinyatakan dalam tahap-tahapan dan harus dilakukan secara urut dan terperinci.

Indikator-indikator dari variabel struktur tugas adalah:

- Tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan dalam pekerjaan.
- Masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur.
- Efisiensi dalam melaksanakan tugas.

3.6.1.3. Kekuasaan Posisi

Kekuatan posisi didefinisikan keberhasilan dalam mengendalikan orang lain dengan menggunakan posisi yang telah dimiliki oleh seorang pemimpin. Indikator-indikator dari variabel kekuasaan posisi adalah:

- Kemampuan pemimpin dalam mengadakan perubahan dalam perusahaan.
- Cara memimpin dalam mengarahkan tugas kepada bawahan.
- Sikap pimpinan dalam menanggapi ide-ide dari karyawan.

3.6.2. Variabel Dependen

3.6.2.1. Kinerja

Kinerja yang dimaksud adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Indikator-indikator dari variabel dependen kinerja adalah:

- Kualitas
- Kedisiplinan
- Ketidaktergantungan terhadap supervisi

3.6.3. Instrumen Pengukuran

Yaitu merupakan pengukuran terhadap masing-masing variabel. Skala yang digunakan penulis adalah skala likert, pengukuran terhadap masing-masing variabel digunakan instrumen pengukuran berupa

questioner dengan menggunakan 3 item pertanyaan dan untuk mendapatkan nilai tersebut digunakan score 1 sampai 5.

1. Bila jawaban a diberi score 5
2. Bila jawaban b diberi score 4
3. Bila jawaban c diberi score 3
4. Bila jawaban d diberi score 2
5. Bila jawaban e diberi score 1

3.7. Metode Analisa Data

3.7.1. Analisa Kualitatif

Merupakan analisa yang penyajiannya dalam bentuk keterangan dan pembahasan teoritis. Analisa ini berupa pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat, pemikiran, dan pertimbangan yang sifatnya subjektif. Analisa ini dimaksudkan untuk mendukung memperjelas dari hasil perhitungan secara kuantitatif.

3.7.2. Analisa Kuantitatif

Yaitu suatu bentuk analisis yang penyajiannya dalam bentuk angka-angka yang dapat diukur dan dihitung. Dalam penelitian ini untuk kepentingan pengolahan data statis digunakan alat bantu SPSS.

3.7.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Alat ukur dalam penelitian ini adalah kuesioner, dan dapat dikatakan reliable atau handal apabila alat ukur tersebut dapat memberi hasil pengukuran yang relatif konsisten apabila dikatakan pengukuran

kembali. Pengukuran reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung koefisien dengan menggunakan formula Alpha (Suharsimi Arikunto, 1998; 170). Sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (r - 1) \cdot k}$$

Dimana:

α = Koefisien Reliabilitas

k = Jumlah item per- variable x

r = Mean Korelasi antar item

Sedangkan pengujian validitas dikatakan sah atau valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas data merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevaliditasan atau kebenaran suatu instrumen (Suharsimi Arikunto, 1998;160). Instrumen pengukuran yang valid memiliki validitas yang tinggi. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, mampu mengungkapkan data dari variable yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variable yang dimaksud. Dalam hal ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan perhitungan korelasi dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{ n \sum x^2 - (\sum x)^2 \} \{ n \sum y^2 - (\sum y)^2 \}}}$$

Dimana :

- r = Koefisien Korelasi
- n = Jumlah sample
- x = Indikator tiap variable
- y = Variabel

Menurut Suharsimi Arikunto (1993; 193), uji reliabilitas untuk mengajukan interpretasi adalah sebagai berikut :

Tabel criteria Pf Alpha Reliability

R Alpha	Interpretation
0,800-1,000	Very High
0,600-0,799	High
0,400-0,599	Moderate
0,200-0,399	Low
<0,200	Very Low

3.7.2.2 Uji Asumsi Klasik.

Langkah awal yang dilakukan untuk melakukan analisis regresi adalah menguji asumsi-asumsi yang harus dipenuhi pada regresi liner berganda. Asumsi-asumsi tersebut antara lain :

1. Uji Normalitas.

Merupakan asumsi kenormalitasan diperiksa dengan menggunakan pemeriksaan plot probabilitas normal, jika asumsi kenormalitasan dipenuhi maka harga-harga residual akan didistribusikan secara random dan terkumpul disekitar garis lurus yang melalui titik Nol atau penyebaran plot akan berada disepanjang garis 45° maka terjadi normalitas dan sebaliknya.

2. Uji Heterokedastisitas.

Heterokedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian bersyarat dari Y meningkat dengan meningkatnya X . Bila terjadi heterokedastisitas, akan mengakibatkan varians koefisien regresi menjadi minimum dan confident interval melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan metode grafik antara nilai prediksi yang diperoleh dari model regresi dengan kuadrat dari masing-masing residual. Apabila tidak terbentuk suatu pola berarti tidak terdapat heterokedastisitas, sehingga asumsi penyimpangan model linier tidak terjadi.

3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan situasi dimana terdapat hubungan yang kuat antara variable-variable independen. Multikolinieritas mempunyai pengaruh yang penting pada perkiraan koefisien regresi dan pada penggunaan umum perkiraan model.

Kaidah pengambilan keputusan :

- Jika nilai tolerance mendekati angka 1, maka tidak terjadi problem multikolinieritas.
- Jika nilai tolerance menjauhi angka 1, maka terjadi problem multikolinieritas.

4 Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi yang terjadi antar variable dependen atau independen sendiri, sehingga sebenarnya persamaan regresi yang kita buat tidak signifikan. Autokorelasi bertitik tolak dari gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antara variable yang diteliti. Adapun cara untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi antara lain dengan uji Durbin-Watson (uji DW), yaitu dengan cara membandingkan antara DW test dengan nilai pada tabel sukar pada tingkat α (jumlah variable bebas), n (jumlah sample), dan a (tingkat signifikan) yang ada.

3.7.2.3. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan antara variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel hubungan pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) digunakan rumus regresi berganda yaitu:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

- Dimana
- Y = kinerja karyawan
 - x_1 = hubungan pimpinan-bawahan
 - x_2 = struktur tugas
 - x_3 = kekuasaan posisi
 - a = konstanta
 - b_1, b_2, b_3 = bilangan koefisien

3.8. Pengujian Hipotesis

3.8.1. Uji t

Yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh antara hubungan pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan cara sebagai berikut:

- Uji satu sisi
- Taraf uji $\alpha = 0,05$
- Derajat kebebasan : $df = n-k-1$

Dengan rumus:

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

Dimana:

- t = t hitung
- b_i = koefisien regresi
- $SE \ b_i$ = standar error koefisien regresi

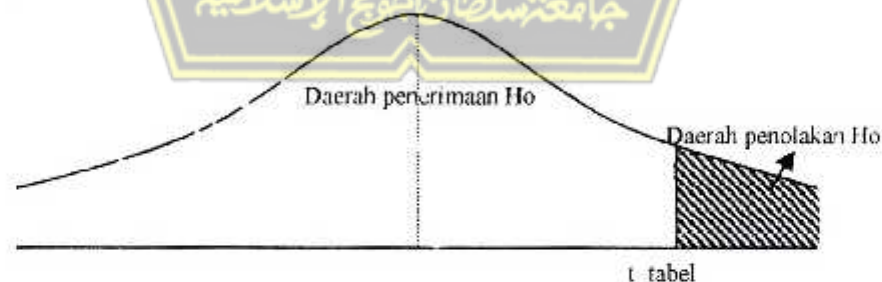
Hipotesisnya adalah:

$H_0 = B_1, B_2, B_3 = 0$ Berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara hubungan pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a = B_1, B_2, B_3 > 0$ Berarti ada pengaruh secara parsial antara hubungan pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Kriteria pengujian:

- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).
- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti ada pengaruh secara parsial antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar Uji t

3.8.2. Uji F

Yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

- Uji satu pihak kanan
- Taraf uji $\alpha = 0,05$

Dengan rumus:

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

Dimana:

F = F hitung

R^2/k = Koefisien determinasi

$n-k-1$ = Derajat kebebasan

Hipotesisnya adalah:

$H_0 = B_1, B_2, B_3 = 0$ Berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a = B_1, B_2, B_3 > 0$ Berarti ada pengaruh secara simultan antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Kriteria pengujian:

- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).
- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti ada pengaruh secara simultan antara pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar Uji F

3.8.3. Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana variasi perubahan dari variabel kinerja karyawan (Y) yang disebabkan oleh adanya variabel perubahan variabel hubungan pimpinan-bawahan (x_1), struktur tugas (x_2) dan kekuasaan posisi (x_3) secara serentak dalam bentuk prosentase. Koefisien determinasi dirumuskan sebagai berikut:

$$R^2 = r^2 \times 100 \%$$

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Sinar Panca Jaya Semarang adalah suatu perusahaan yang dalam kegiatan operasional sehari-hari bergerak dalam bidang *spinning* (pembuatan benang) dan *weaving* (pembuatan kain) yang berlokasi di Jalan Condrokusumo 1 Simongan Semarang

Awal mula perusahaan ini didirikan pada tanggal 31 Juli 1972 yang sampai sekarang tetap menggunakan nama PT Sinar Panca Jaya. Pendiri pertama perusahaan ini adalah Bapak Susanto Djaja yang kemudian di lanjutkan oleh putranya dengan direktur utama Bapak Hendra Djaja.

PT. Sinar Panca Jaya Semarang didirikan dengan alasan dan tujuan antara lain :

- Untuk memenuhi kebutuhan sandang nasional.
- *Weaving* (pembuatan kain) prospektif karena pakaian di butuhkan oleh masyarakat.
- Mendukung program peningkatan non migas yang dirancang oleh pemerintah.
- Ikut memecahkan masalah pengangguran.

P1 Sinar Parca Jaya Semarang mengalami perkembangan melalui beberapa tahap yaitu:

➤ Tahap I

Pada tahun 1972 perusahaan ini sector kegiatannya pada unit *weaving* dan mempunyai 300 buah unit mesin. Sesudah tahun 1976 mempunyai 818 buah unit mesin yang kemudian unit mesin ini di namakan *weaving I*

➤ Tahap II

Pada tahun 1988 perusahaan mengadakan ekspansi yaitu menambah mesin produk, yaitu dengan membangun unit *spinning I* dan mempunyai jumlah spindle 36000.

➤ Tahap III

Pada tahun 1990 perusahaan mengadakan ekspansi lagi yaitu dengan membangun unit *spinning II* dengan jumlah spindle 39000.

➤ Tahap IV

Untuk mengembangkan perusahaan maka pada tahun 1992 perusahaan membangun unit *weaving IV* dengan menambah mesin tenun sebanyak 301 buah.

➤ Tahap V

Pada tahun 1994 perusahaan membangun unit *spinning III* dengan jumlah spindle 40 000.

➤ Tahap VI

Selanjutnya pada tahun 2000 perusahaan membangun unit *spinning* IV

PT Sinar Panca Jaya Semarang sejak awal berdiri sampai bulan September 1997 masih di kelola oleh keluarga pendirinya, kemudian mulai bulan September 1997 bergabung dengan PAN ASIA GROUP yang berpusat di Bandung dengan tujuan utama yaitu ingin mengembangkan usahanya agar lebih profesional. Adapun anggota Pan Asia Group antara lain :

1. PT PAN ASIA INDOSYNTEC INTI Tbk, Bandung
2. PT PAN ASIA FILAMENT INTI INTI Tbk, Bandung
3. PT PAN ASIA FELTING PRIMA, Bandung
4. PT PAN ASIA INDOGERMAN, Bandung
5. PT TRITAMA TEXINDORAYA, Bogor
6. PT SINAR PANCA JAYA, Semarang

Direktur PT Sinar Panca Jaya Semarang adalah Bapak Ir. Rizal Asri, tetapi sejak bulan juni 1995 direturnya di ganti oleh Bapak Ir. H. Ashari. Mulai bulan maret 2001 Bapak Ir. Rizal Asri kembali menjabat sebagai direktur sampai sekarang.

4.2 Lokasi perusahaan

PT Sinar Panca Jaya Semarang terletak di jalan Cokrokusumo No. 1 Simongan, Semarang Jawa Tengah, tepatnya dikelurahan Bongsari, kecamatan Semarang Barat berbatasan dengan beberapa kelurahan yaitu:

- Sebelah Timur : Kelurahan Ngemplak Simongan
- Sebelah Barat : Kelurahan Gisik Drono
- Sebelah Utara : Kelurahan Bongsari

Perusahaan ini mempunyai luas tanah 18 hektar, sedang untuk unit pabrik produksi sampai saat ini masih 12 hektar. Alasan PT Sinar Panca Jaya Semarang mengambil lokasi pabrik daerah Simongan adalah:

- Letaknya yang strategis dekat jalan raya.
- Dekat dengan pelabuhan Tanjung Mas sehingga mempermudah transportasi untuk ekspor keluar negeri.
- Tersedia tenaga kerja yang memadai.
- Untuk kebutuhan informasi lebih mudah

4.3 Misi Perusahaan

PT Sinar Panca Jaya Semarang selalu berusaha memperbaiki kualitas dari hasil produksi. Untuk mewujudkan kualitas produk yang baik perusahaan mempunyai suatu fondasi yang kokoh yaitu misi perusahaan.

Misi perusahaan ini merupakan pegangan bagi seluruh karyawan PT Sinar Panca Jaya Semarang untuk mendukung kelangsungan hidup perusahaan.

Pokok - pokok yang tercantum dalam misi perusahaan adalah:

- Budaya yang berorientasi pada hasil.
- Menghasilkan kualitas yang baik.
- Memanfaatkan kesempatan berusaha.
- Menciptakan antusiasme diantara pelanggan, pegawai, pemasok, dan pemegang saham.

4.4 Struktur Organisasi

Pengorganisasian termasuk salah satu fungsi manajemen yang harus ada dalam suatu perusahaan. Perusahaan membutuhkan struktur organisasi yang teratur agar kerja dan hasil produksi perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dan susunan perwujudan pola tetap pada hubungan-hubungan antara bagian-bagian atau posisi-posisi atau organisasi yang

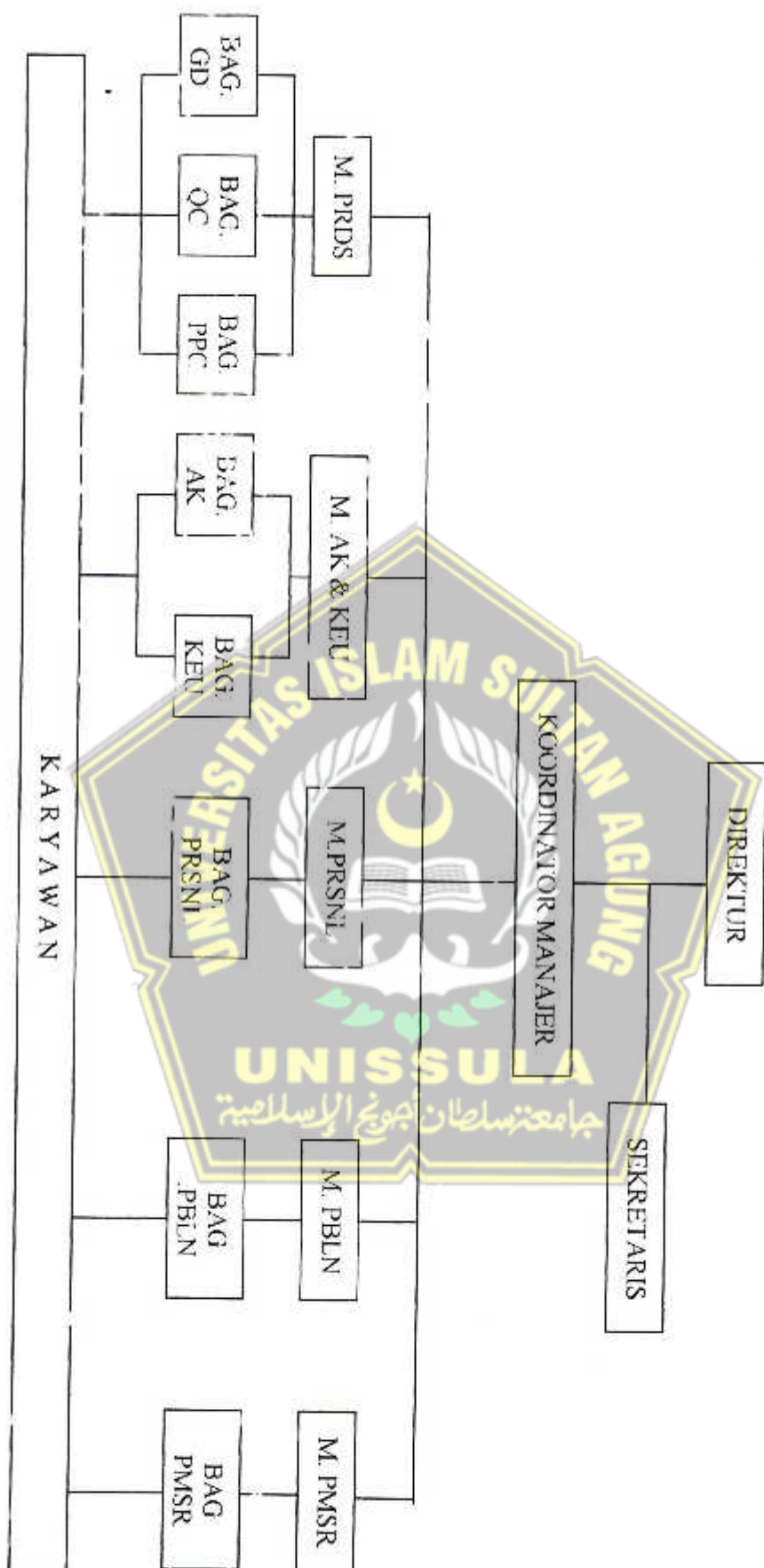
menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi

Struktur organisasi merupakan alat bagi manajer untuk mengadakan pembagian tugas, tanggung jawab dan pelimpahan wewenang pada masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan demikian tujuan pembentukan struktur organisasi adalah untuk mempermudah dalam melaksanakan pengawasan, mengkoordinasi dan menentukan kedudukan seseorang dalam fungsi kegiatan yang ada.

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT Sinar Panca Jaya Semarang adalah struktur organisasi garis dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pimpinan tertinggi kepada unit dibawahnya, tiap-tiap pimpinan bertanggungjawab penuh atas hal yang menyangkut bagiannya dan tiap-tiap karyawan bertanggung jawab secara langsung kepada bagian diatasnya.

Setiap bagian yang ada dalam organisasi mempunyai tugas pokok dan fungsi organisasi yang berbeda-beda. Tugas pokok dan fungsi organisasi dari masing-masing bagian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gambar Struktur Organisasi PT Sinar Panca Jaya



Sumber: data primer, 2005

1. Direktur

Direktur mempunyai tugas :

- a. Bertanggungjawab maju mundurnya perusahaan yang dipimpinnya.
- b. Mengangkat memperhentikan pegawai.
- c. Mensyahkan dan menandatangani surat-surat yang berhubungan dengan dokumen.
- d. Memaksimalkan hasil guna SDM, keuangan dan peralatan yang dimiliki perusahaan guna dan mencapai tujuan perusahaan.

2. Sekretaris

Tugas utama sekretaris adalah membantu direktur dalam melaksanakan tata usaha perusahaan, antara lain :

- a. Melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan surat menyurat.
- b. Dengan persetujuan dengan direktur, sekretaris menyiapkan acara kerja direktur, dan bagian-bagian lain, dalam hubungannya dengan direktur.
- c. Mengadakan hubungan dengan instansi-instansi yang ada hubungannya dengan perusahaan.
- d. Membuat laporan-laporan tentang hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan secara garis besar.

3. Koordinator manajer

Koordinator manajer bertugas :

- a. Mengkoordinasi para manajer dalam menjalankan tugas masing-masing.
- b. Melaporkan hasil pekerjaan para manajer kepada direktur.

4. Manajer produksi

Manajer produksi mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan usahanya dibidang produksi.
- b. Bertanggung jawab mengenai aktivitas produksi.
- c. Merencanakan dan membuat model atau design dari produk.
- d. Mengontrol kualitas hasil produksi.
- e. Memberikan bimbingan kepada masing-masing bagian dalam melaksanakan tugasnya.

Manajer produksi mempunyai tiga bagian pokok yaitu :

a. Bagian gudang

Bagian gudang bertugas :

- Mengawasi penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan dalam proses produksi.

- Memberikan laporan kepada bagian pembelian jika persediaan barang yang ada di gudang perlu di tambah.
- Mengawasi mutasi bahan baku dan hasil produksi setiap unit dengan membuat laporan secara periodic kepada manajer produksi.

b. Bagian quality control

Bagian quality control bertugas :

- Melakukan standar kualitas dari bahan baku yang ada digunakan dalam proses produksi
- Melakukan pengawasan terhadap kegiatan di berbagai unit produksi.
- Melakukan pengawasan dan pengujian mutu produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan standart produksi yang telah ditetapkan.

c. Bagian planning production controlling

Bagian planning production controlling bertugas sebagai berikut:

- Menyusun rencana produksi berdasarkan pesanan dari pelanggan.
- Melakukan evaluasi terhadap efisiensi producc.

- Membuat laporan tentang perencanaan dan pemakaian bahan.

5. Manajer akuntansi dan keuangan

a. Bagian keuangan

Bagian keuangan mempunyai tugas :

- Melakukan pengawasan terhadap pemasukan dan pengeluaran keuangan.
- Mengawasi dan memelihara semua dokumen-dokumen yang masuk ataupun yang keluar dari divisi keuangan.
- Menganalisa pembelian yang akan membeli membeli barang secara kredit.
- Mengawasi dan melaksanakan penjualan ekspor produk jadi.

6. Manajer personalia

Manajer personalia mempunyai tugas :

- a. Mengatur dan mengawasi para karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan.
- b. Menyerikan kepada direktur tentang kekurangan tenaga kerja baik di lapangan maupun di kantor.

- c. Menjembatani hubungan karyawan dengan pimpinan perusahaan termasuk dalam bertanggung jawab atas semua karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

7. Manajer pembelian

Manajer pembelian mempunyai tugas :

- a. Membuat rencana pembelian untuk bulan yang akan datang dengan koordinasi bagian produksi dan bagian gudang.
- b. Dari rencana pembelian tersebut kemudian disusun anggaran pembeliannya.
- c. Melakukan administrasi secara tertib tentang pembelian.

8. Manajer pemasaran

Manajer pemasaran mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Mengadakan suatu strategi promosi yang bertujuan untuk meningkatkan omset penjualan, mengadakan potongan harga dan hadiah-hadiah tertentu.
- b. Mencari segmen pasar baru.
- c. Memberikan pelayanan yang baik kepada pembeli.

4.5 Proses Produksi

PT Sinar Panca Jaya menjalankan usaha pembuatan benang (spinning) dan pembuatan kain (weaving). Bahan baku yang digunakan adalah kapas alam dan kapas sintetis.

Proses pembuatan benang (spinning) adalah sebagai berikut :

➤ **Blowing**

Tujuan proses blowing yaitu menghasilkan serat mentah dari bal padat berupa kapas, mencampur macam-macam jenis serat mentah sesuai dengan mutu hasil yang diinginkan, melepaskan serat menjadi jumbai-jumbai serat kecil agar dapat membuang benda-benda asing dan menyiapkan lap yang rata (lembaran serat berbentuk silinder).

➤ **Carding**

Tujuan memisahkan serat menjadi elemen tunggal, mengeluarkan kotoran-kotoran dan serat pendek serta mensejajarkan serat sejajar mungkin antara serat yang satu dengan yang lain.

➤ **Drawing**

Merupakan proses lanjutan dari proses carding. Tujuannya menggandakan atau merangkap sliver sampai 8 sliver, menarik sekaligus 3 kali. Ini untuk mengurangi ketidakrataan tebal dan meluruskan serta menyusun serat-

seratnya lebih sejajar lagi satu dengan yang lain dalam arah untaian.

➤ **Flyer**

Merupakan proses lanjutan dari proses drawing. Mesin roving berfungsi untuk memproses sliver yang dimasukkan, ditarik pada bagian tarik, dipilin ke alat roving dan digulung pada bobbin untuk menghasilkan bobbin roving.

➤ **Spinnining**

Tujuan proses spinnining yaitu untuk menarik roving sampai menjadi benang yang memiliki ukuran sesuai dengan yang diinginkan dan memberikan pilihan yang tepat serta kekuatan yang diinginkan.

➤ **Winding**

Tujuan dari proses winding (penggilingan) adalah menggulung kembali benang dari proses pemintalan dalam bentuk yang siap digunakan pada proses berikutnya dan membuang benang yang rusak dengan melewati melalui perangkat sub, serta menyambung benang dari bobbin spinnining menjadi gulungan besar pada cone.

➤ **Packing**

Benang yang dihasilkan pada proses winding setelah digulung pada cone (alat penggulung benang). Dipisahkan sesuai dengan ukuran masing-masing kemudian dimasukkan ke dalam doss dengan rincian 1 doss = 24 cone. Tiap doss dikumpulkan menjadi bal tiap bal berisi 4 doss, sehingga

satubal berisi 96 cones dan siap dikirim atau di ekspor baik local maupun luar negeri.

Proses pembuatan kain (weaving) adalah sebagai berikut :

➤ Proses Lusi

Menurut proses penggulungan benang lusi dan creel kedalam loom untuk mendapatkan nomor benang panjang benang dan jumlah benang yang sama.

➤ Proses Kanji

Proses penambahan bahan pembantu kepada benang lusi untuk menambahkan kekuatan dan kerataan benang serta menidurkan bulu-bulu yang ada di benang. Proses kanji ini khususnya hanya untuk benang single.

➤ Proses Cucuk

Merupakan proses memasukkan benang lusi ke lubang-lubang sisir yang bertujuan untuk mendapatkan lebar kain sesuai dengan yang diinginkan, membagi rata jumlah benang lusi kedalam tiap lubang sisir dan untuk mendapatkan kerataan yang sama pada permukaan kain.

➤ Proses Pallet

Merupakan proses penggulungan benang pakan pada bobbin atau pallet.

➤ Proses Tenun

Merupakan proses pembuatan kain dengan cara anyaman antara benang lusi dengan benang pakan.

Produk yang dihasilkan

Produk tersebut dibuat atau diproduksi sesuai dengan pesanan dari masing-masing konsumen. Sehingga perusahaan sangat mengutamakan kualitas dari produk yang dihasilkan dan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.

Jenis benang yang dihasilkan PT Sinar Jaya diantaranya, benang cotton, rayon, teteron cotton, teteron rayon. Sedangkan jenis kain yang dihasilkan pabrik weaving adalah kain cotton.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisa Kualitatif

Merupakan suatu bentuk dalam melihat sudut pandang dari uraian data hasil penelitian yang digunakan untuk memberikan kesimpulan yang akurat dan tepat. Analisa data yang akan dibahas pada bab ini diperoleh dari 60 responden yang merupakan karyawan PT Sinar Panca Jala Semarang.

5.1.1 Identitas Berdasarkan Tingkat Usia

Berdasarkan angket pertanyaan yang dikumpulkan sebanyak 60 responden diketahui umur karyawan yang dijadikan sample adalah berbagai macam umur yang ada, untuk lebih jelasnya bisa dibaca tabel dibawah ini.

Tabel 5.1 Tingkat Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20 - 27	10	16,67
2	27 - 35	15	25
3	35 - 43	20	33,33
4	44 - 51	12	20
5	>52	3	5
	Jumlah Total	60	100

Sumber: data primer diolah 2005.

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa responden terbesar berada pada responden berumur antara 35 sampai 43 tahun sebesar 33,33 % dan sebaliknya responden terkecil pada umur lebih dari 52 tahun dengan besar persentase 5 %.

5.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Dari angket yang dilinat dari pendidikan yang dimiliki oleh para responden beraneka ragam berdasarkan profesi pekerjaannya, ini bisa dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.2 Tingkat pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SI	4	06,67
2	SLTA	38	63,33
3	SLTP	18	30
4	SD	0	0
Jumlah		60	100

Sumber: data primer diolah 2005

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa responden yang mempunyai latar belakang pendidikan SLTA merupakan responden yang terbesar, yaitu 38 orang. Sebaliknya responden yang mempunyai latar belakang pendidikan SI merupakan responden yang terkecil, yaitu 4 orang.

5.2 Pengolahan Analisa Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil penelitian mengenai tanggapan responden (karyawan) PT Sinar Panca Jaya Semarang dalam menjawab pertanyaan mengenai hubungan pimpinan dan bawahan, struktur tugas, kekuasaan posisi, dan kinerja dipeaskan pada tabel 5.3 sampai dengan tabel 5.14.

5.2.1 Hubungan Pimpinan Bawahan

Tanggapan responden karyawan bagian produksi PT Sinar Panca Jaya Semarang, tentang hubungan pimpinan dengan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut :

Tabel 5.3 Hubungan Pimpinan dan Bawahan Dalam Belanja Setiap Hari.

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Baik	15	25
2	Baik	38	63,33
3	Cukup Baik	7	11,67
4	Kurang Baik	0	0
5	Buruk	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : data primer diolah, 2005

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa sebanyak 38 orang (63,33%) responden berpendapat bahwa hubungan pimpinan dan bawahan dalam bekerja setiap hari mempunyai hubungan baik. 15 orang (25%) berpendapat bahwa hubungan pimpinan dan bawahan dalam bekerja setiap hari sangat baik dan 7 orang (11,67%) berpendapat bahwa hubungan pimpinan dan bawahan dalam bekerja setiap hari cukup baik. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pendapat responden, pimpinan mempunyai hubungan baik dengan bawahannya dalam bekerja setiap hari.

Tabel 5.4 sikap pimpinan terhadap tingkat hasil kerja bawahan.

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat objektif	16	26,67
2	Objektif	32	53,33
3	Cukup objektif	8	13,33
4	Kurang objektif	4	6,67
5	Tidak objektif	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa sebanyak 35 orang (53,33%) responden berpendapat bahwa sikap pimpinan terhadap sikap hasil kerja bawahan objektif, 16 orang (26,67%) berpendapat bahwa sikap pimpinan terhadap hasil kerja bawahan sangat objektif, 8 orang (13,33%) berpendapat bahwa sikap pimpinan terhadap hasil kerja bawahan cukup objektif, dan 4 orang (6,67%) berpendapat bahwa sikap pimpinan terhadap tingkat hasil kerja bawahan kurang objektif.

Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pendapat responden, pimpinan bersikap objektif terhadap tingkat hasil kerja bawahan, namun pimpinan masih kurang bersikap objektif pada beberapa karyawan, oleh sebab itu pimpinan perlu merubah sikap terhadap tingkat hasil kerja bawahan supaya lebih objektif sehingga tidak ada karyawan yang merasa pimpinan bersikap kurang objektif.

Tabel 5.5 tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan terhadap bawahan.

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Baik	13	21,67
2	Baik	36	60
3	Cukup Baik	11	18,33
4	Kurang Baik	0	0
5	Buruk	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2005

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa sebanyak 36 orang (60%) responden berpendapat bahwa tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan baik terhadap bawahan, 13 orang (21,67%) berpendapat bahwa tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan sangat baik terhadap bawahan, dan 11 orang (18,33%) berpendapat bahwa tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan cukup baik.

Dapat di simpulkan bahwa pimpinan mempunyai tingkat kontrol atau pengawasan kerja yang baik terhadap bawahan.

5.2.2 Struktur Tugas

Tanggapan responden karyawan bagian produksi PT Sinar Panca Jaya Semarang, tentang angket struktur tugas dapat dilihat pada tabel 5.6 sampai dengan tabel 5.8 sebagai berikut :

Tabel 5.6 Tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan dalam pekerjaan.

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Sesuai	20	33,33
2	Sesuai	26	43,33
3	Cukup Sesuai	10	16,67
4	Kurang Sesuai	4	6,67
5	Tidak Sesuai	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.6 Menunjukkan sebanyak 26 orang (43,33%)

responden berpendapat bahwa tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan sesuai dalam pekerjaan, 20 orang (33,33%) responden berpendapat bahwa tingkat tugas dan kewajiban sangat sesuai dalam pekerjaan, 10 orang (16,67%) berpendapat bahwa tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan cukup sesuai dalam pekerjaan, sedangkan 4 orang (6,67%) berpendapat bahwa tingkat tugas dan

kewajiban yang diberikan kurang sesuai dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan dan kewajiban yang diberikan sesuai dalam pekerjaan, namun masih ada tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan kurang sesuai dalam pekerjaan, oleh sebab itu pimpinan hendaknya menyesuaikan tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan dalam pekerjaan sehingga bawahan dapat melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik.

Tabel 5.7 Masalah Pekerjaan Yang Dapat Dipecahkan melalui prosedur.

No	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Memuaskan	11	18,33
2	Memuaskan	36	60
3	Cukup Memuaskan	13	21,67
4	Kurang Memuaskan	0	0
5	Tidak Memuaskan	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data primer diolah, 2005

Tabel 5.7 Menunjukkan bahwa banyaknya 36 orang (60%) responden berpendapat bahwa, masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur memuaskan, 11 orang (18,33%) responden berpendapat bahwa masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur sangat memuaskan, dan 13 orang (21,57%) responden berpendapat bahwa masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur cukup memuaskan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masalah yang dapat dipecahkan melalui prosedur memang memuaskan.

Tabel 5.8 Efektifitas kerja pimpinan dengan bawahan dalam melaksanakan tugas

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat Efektif	18	30
2	Efektif	28	46,67
3	Cukup Efektif	14	23,33
4	Kurang Efektif	0	0
5	Tidak Efektif	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.8 menunjukkan sebanyak 28 orang (46,67%) responden berpendapat bahwa, efektifitas kerja pimpinan dalam melaksanakan tugas efektif, 18 orang (30%) responden berpendapat bahwa, efektifitas kerja pimpinan sangat efektif dalam melaksanakan tugas, dan 14 orang (23,33%) responden berpendapat bahwa, efektifitas kerja pimpinan cukup efektif dalam melaksanakan tugas. Dapat disimpulkan bahwa efektifitas kerja pimpinan efektif dalam menjalankan tugas sehingga pimpinan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

5.2.3 Kekuasaan Posisi

Tanggapan responden karyawan bagian produksi PT Sinar Panca Jaya Semarang, tentang angket kekuasaan posisi dapat dilihat pada tabel 5.9 sampai dengan tabel 5.11 sebagai berikut:

Tabel 5.9 kemampuan pimpinan dalam melakukan perubahan pada perusahaan.

No	Kategori	Jumlah	Prosentase
1	Sangat Baik	17	28,33
2	Baik	30	50
3	Cukup Baik	13	21,67
4	Kurang Baik	0	0
5	Buruk	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.9 Menunjukkan sebanyak 30 orang (50%) responden berpendapat bahwa kemampuan pimpinan dalam mengadakan perubahan dalam perusahaan baik, 17 orang (28,33%) responden berpendapat bahwa kemampuan pimpinan dalam mengadakan perubahan pada perusahaan sangat baik, dan 13 orang (21,67%) responden berpendapat bahwa kemampuan pimpinan dalam mengadakan perubahan pada perusahaan cukup baik.

Dapat disimpulkan bahwa, kemampuan dalam mengadakan perubahan pada perusahaan baik sehingga perusahaan dapat menciptakan inovasi-inovasi produk yang dapat memajukan perusahaan.

Tabel 5.10 Cara Pimpinan dalam Mengarahkan Tugas kepada Bawahan.

No	Kategori	Jumlah	Prosentase
1	Sangat Baik	10	16,67
2	Baik	20	33,33
3	Cukup Baik	6	10,00
4	Kurang Baik	4	6,67
5	Buruk	0	0,00
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.10 Menunjukkan bahwa, sebanyak 40 orang (66,67%) responden berpendapat bahwa cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan baik, 10 orang (16,67%) responden berpendapat bahwa cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan baik, 6 orang (10%) responden berpendapat bahwa cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan cukup baik, dan 4 orang (6,67%) responden berpendapat bahwa cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan kurang baik. Dapat disimpulkan bahwa, cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan baik, akan tetapi masih ada cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kurang baik kepada bawahan, sehingga tugas yang dibebankan kurang terlaksana dengan baik. Oleh sebab itu pimpinan harus memberikan cara pengarahan tugas dengan baik kepada bawahan supaya tugas-tugas yang dibebankan dapat berjalan dengan baik.

Tabel 5.11 sikap pimpinan dalam Menanggapi Ide-ide dari Karyawan.

No	Kategori	Jumlah	Prosentasi(%)
1	Sangat Demokratis	16	26,67
2	Demokratis	39	65
3	Cukup Demokratis	5	8,33
4	Otoriter	0	0
5	Sangat Otoriter	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.11 Menunjukkan bahwa sebanyak 39 orang (65%) responden berpendapat bahwa, pimpinan bersikap demokratis dalam menanggapi ide-ide dari karyawan, 16 orang (26,67%) responden berpendapat bahwa pimpinan bersikap sangat demokratis dalam menanggapi ide-ide dari karyawan, dan 5 orang (8,33%) responden berpendapat bahwa pimpinan bersikap cukup demokratis dalam menanggapi ide-ide dari karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, pimpinan memiliki sikap yang demokratis dalam menanggapi ide-ide dari karyawan.

5.2.4 Kinerja

Tanggapan responden karyawan bagian produksi PTSinar Panca Jaya Semarang, tentang angket kinerja dapat dilihat pada tabel 5.12 sampai dengan tabel 5.14 sebagai berikut:

Tabel 5.12 Kualitas Kerja Karyawan

No	Kategori	Jumlah	Prosentase(%)
1	Sangat Baik	20	33,33
2	Baik	36	60
3	Cukup Baik	4	6,67
4	Kurang Baik	0	0
5	Buruk	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.12 Menunjukkan sebanyak 36 orang (60%)

responden berpendapat bahwa, kualitas kerja yang dimiliki baik, 20 orang (33,33%) berpendapat bahwa, kualitas kerja yang dimiliki sangat baik, dan 4 orang (6,67%) berpendapat bahwa, kualitas kerja yang dimiliki cukup baik. Dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kualitas yang baik.

Tabel 5.13 Tingkat Kedisiplinan Karyawan

No	Kategori	Jumlah	Prosentase(%)
1	Sangat Baik	17	28,33
2	Baik	33	55
3	Cukup Baik	10	16,67
4	Kurang Baik	0	0
5	Buruk	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.13 Menunjukkan sebanyak 33 orang (55%) responden berpendapat bahwa tingkat kedisiplinan yang dimiliki baik, 17 orang (28,33%) responden berpendapat bahwa tingkat kedisiplinan yang dimiliki sangat baik, dan 10 (16,67%) responden berpendapat bahwa tingkat kedisiplinan yang dimiliki cukup baik. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan baik.

Tabel 5.14 Ketidak Tergantungan Karyawan terhadap Supervisi

No	Kategori	Jumlah	Prosentase(%)
1	Sangat Tidak Tergantungan	10	16,67
2	Tidak Tergantung	35	58,33
3	Cukup Tergantung	10	16,67
4	Tergantung	5	8,33
5	Sangat Tergantung	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber Data Primer diolah, 2005

Tabel 5.14 Menunjukkan sebanyak 35 orang (58,33%) responden berpendapat bahwa karyawan tidak tergantung pada supervisi, 10 orang (16,67%) responden berpendapat bahwa karyawan sangat tidak tergantung pada supervisi, 10 orang (16,67%) responden berpendapat bahwa karyawan cukup tergantung pada supervisi, dan 5 orang (8,33%) responden berpendapat bahwa karyawan tergantung pada supervisi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak tergantung pada supervisi, namun masih ada karyawan yang tergantung pada supervisi sehingga dalam hal ini diperlukan adanya pelatihan terhadap karyawan, agar dapat bekerja mandiri tanpa tergantung pada supervisi.

5.3. Analisis Kuantitatif

5.3.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

Tujuan melakukan uji Reliabilitas adalah untuk menunjukkan bahwa suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Dalam penelitian ini reliabilitas akan diukur dengan menggunakan teknik alpha.

Dari pengujian reliabilitas yang dilakukan didapat perhitungan alpha antara 0,800-1,000 yang berarti very high atau sangat tinggi dari semua variable yang digunakan, yaitu variable hubungan pimpinan dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada table 5.15.

Tabel 5.15 Hasil Perhitungan Alpha

Variabel	R Alpa	Keterangan
X ₁	0,934	Reliabel
X ₂	0,938	Reliabel
X ₃	0,919	Reliabel
Y	0,912	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2005

Dengan demikian berarti bahwa alat ukur yang dipergunakan adalah handal dan layak dipergunakan.

Sedangkan dari pengujian validitas kuesioner yang dilakukan diperoleh hasil perhitungan bahwa variable dikatakan valid atau sahih apabila mempunyai r hitung lebih besar dari nilai r table. Hal ini berarti bahwa semua item dari variable pada kuesioner adalah valid dan dapat dipergunakan dalam penelitian. Hasil perhitungan uji validitas tersebut dapat dilihat pada table 5.16.

Tabel 5.16 Hasil perhitungan uji validitas

Variabel	Indikator	r table	r hitung	Ket
X1	a. Hubungan pimpinan bawahan dalam bekerja	0,254	0,531	Valid
	b. Sikap pimpinan	0,254	0,522	Valid
	c. Tingkat kontrol pimpinan	0,254	0,543	Valid
X2	a. Tingkat tugas yang diberikan	0,254	0,516	Valid
	b. Masalah pekerjaan	0,254	0,575	Valid
	c. Efisiensi tugas	0,254	0,593	Valid
X3	a. Kemampuan pemimpin	0,254	0,434	Valid
	b. Cara memimpin	0,254	0,462	Valid
	c. Sikap pimpinan	0,254	0,488	Valid
Y	a. Kualitas	0,254	0,475	Valid
	b. Kedisiplinan	0,254	0,489	Valid
	c. Ketidak ketergantungan	0,254	0,460	Valid

5.3.2 Uji Asumsi Klasik

5.3.2.1 Uji Normalitas

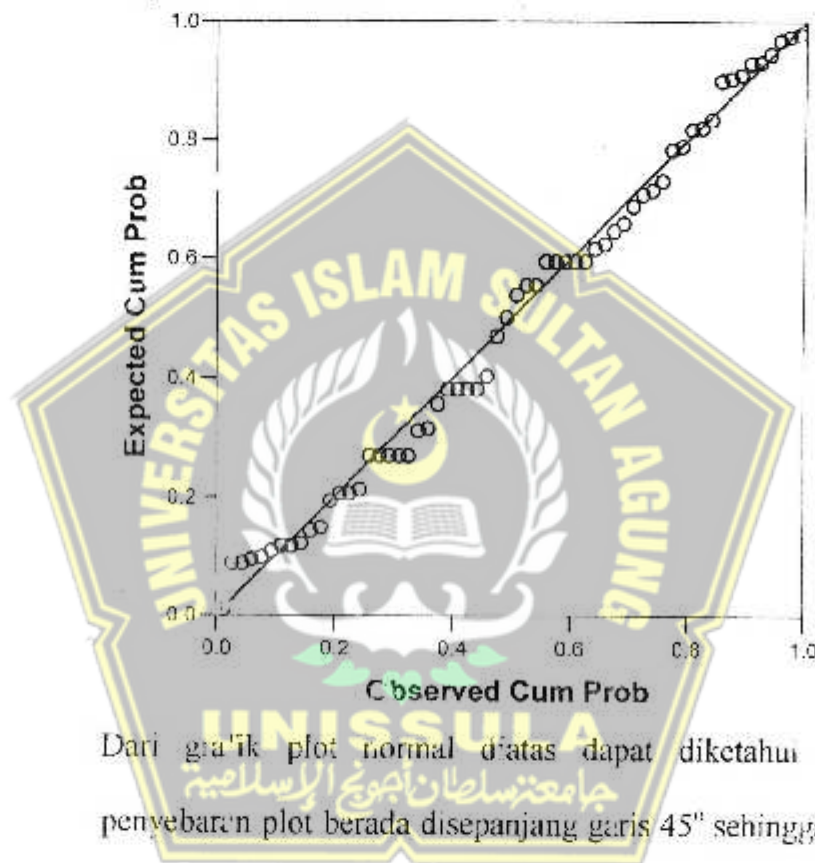
Untuk menentukan normal tidaknya data pada variable dependen dilakukan dengan melihat grafik plot

normal. Apabila data distribusi normal, maka penyebaran plot akan berada disepanjang garis 45°.

Gambar 5.1

Normal P-P plot Regression Standardized Residual

Dependent Variable

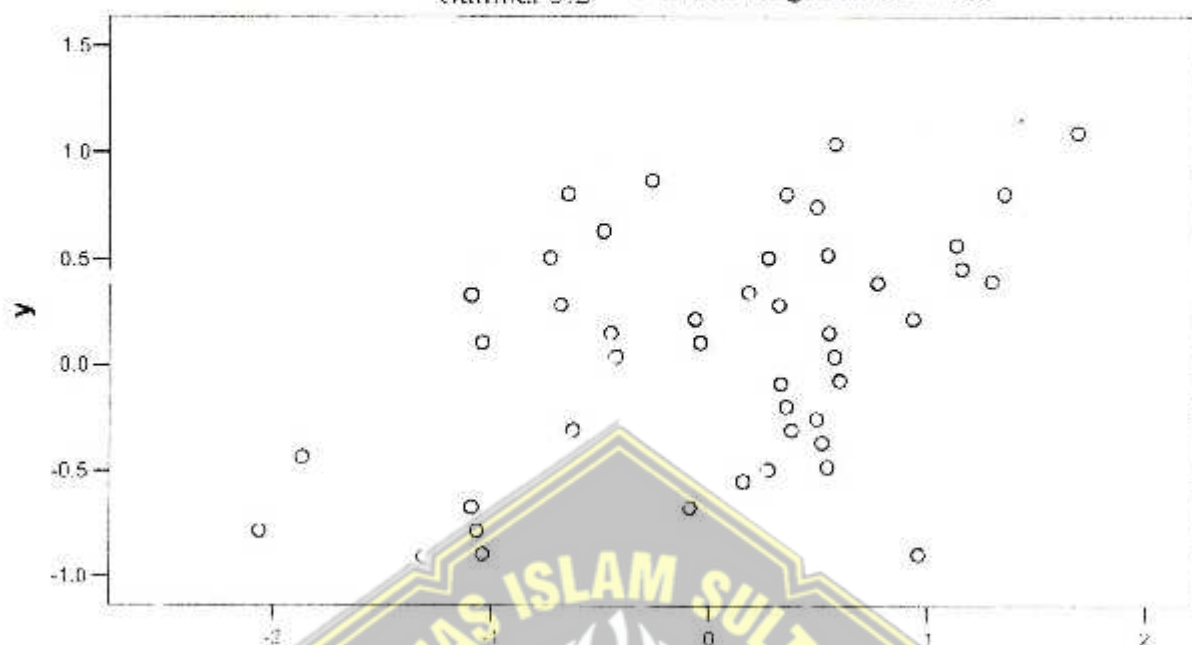


Dari grafik plot normal diatas dapat diketahui bahwa penyebaran plot berada disepanjang garis 45° sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

5.3.2.2 Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi apabila tidak ada kesamaan defiasi standar nilai variable dependen pada setiap variable independen deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik.

Gambar 5.2 Partial Regression Plot



Berdasarkan grafik diatas dapat terlihat bahwa distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga tidak terjadi heterokedastisitas.

5.3.2.3 Uji Multikolinieritas

Kaidah pengambilan keputusan :

- Jika nilai tolerance mendekati angka 1, maka tidak terjadi problem multikolinieritas.
- Jika nilai tolerance menjauhi angka 1, maka terjadi problem multikolinieritas.

Berdasarkan table coefsiens pada output regresi dapat terlihat bahwa nilai tolerance untuk masing-masing variable adalah sebagai berikut:

Tabel 5.17 Tabel perhitungan uji multikolinieritas

Variaael	Nilai tolerance	Nilai VIF
X ₁	0,319	3,134
X ₂	0,335	2,988
X ₃	0,249	4,010

Sumber Data primer diolah, 2005

Dari table tersebut terlihat bahwa nilai tolerance semua variable mendekati angka 1 nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada uji regresi tersebut tidak terjadi problem multikolinieritas.

5.3.3.4 Uji Autokorelasi

Kaidah pengambilan keputusan :

- Jika angka Durbin – Watson berada antara -2 sampai 2, maka tidak terjadi problem Autokorelasi (Singgih Santoso, latihan SPSS).

Terlihat dari table model summary, angka Durbin – Watson pada uji regresi ini adalah sebesar 1,992, sehingga dapat disimpulkan bahwa uji regresi ini tidak terjadi problem Autokorelasi.

5.3.3 Analisis Regresi Berganda

Hasil perhitungan untuk analisa regresi berganda dengan menggunakan program SPSS, adalah sebagai berikut :

Tabel 5.18 Ringkasan Hasil perhitungan Analisa Regresi Linier Berganda

Variabel	B	β	t (DF=59)	Signift
X ₁ (Hub.pim.bwln)	0,269	0,299	3,470	0,001
X ₂ (Struktur tugas)	0,296	0,402	4,781	0,000
X ₃ (kekuasaan posisi)	0,259	0,306	3,146	0,003
Constant	1,895	0,548		
F (DF = 3;56) = 122,350		Signif. F = 0,000		
Multiple R = 0,931				
R Square = 0,868				
Adj. R Square = 0,861				

Sumber : Perhitungan SPSS

Dari hasil perhitungan tersebut dihasilkan persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,548 - 0,269 X_1 + 0,296 X_2 - 0,259 X_3$$

Dimana:

a (konstanta) = 0,548, b₁ (koefisien X₁) = 0,269, b₂ (koefisien X₂) = 0,296, dan b₃ (koefisien X₃) = 0,259. Artinya : X₁ (Hubungan

pimpinan-bawahan yang berindikator hubungan pimpinan dengan bawahan dalam bekerja setiap hari, sikap pimpinan terhadap hasil kerja bawahan, tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan I.T. Sinar Panca Jaya, kabupaten semarang. Jika X_1 (hubungan pimpinan dengan bawahan) ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

X_2 (Struktur Tugas yang berindikator tingkat tugas dan kewajiban dalam pekerjaan, masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur, efektifitas pimpinan dalam melaksanakan tugas) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Panca Jaya Semarang. Jika x_2 (Struktur tugas) ditingkatkan pada kinerja karyawan PT.Sinar Panca Jaya akan meningkat pula.

X_3 (Kekuasaan posisi yang berindikator kemampuan pimpinan dalam melakukan perubahan pada perusahaan, cara pimpinan dalam mengarahkan tugas, sikap pimpinan dalam menangani ide-ide dari karyawan) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Sinar Panca Jaya Semarang. Jika X_3 (Kekuasaan posisi) ditingkatkan maka kinerja karyawan PT. Sinar Panca Jaya akan menjadi tinggi pula.

5.4. Pengujian Hipotesis

5.4.1. Uji t-test untuk X_1 terhadap Y

➤ $H_0 : B = 0$, tidak ada pengaruh antara hubungan pimpinan dengan bawahan terhadap kinerja karyawan.

$H_a : B > 0$, ada pengaruh antara hubungan pimpinan dengan bawahan terhadap kinerja karyawan.

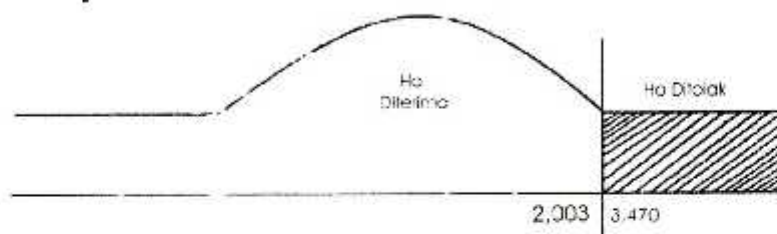
➤ Pengujian dengan taraf nyata (α) = 5%, $df = 60 - 3 - 1 = 56$, serta pengujian satu sisi. Dengan nilai $t_{0,5,56}$ melalui table

➤ H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,470$. Hal ini berarti nilainya lebih besar dari pada $t_{tabel} = 2,003$ sehingga H_0 ditolak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh hubungan pimpinan dengan bawahan terhadap kinerja karya



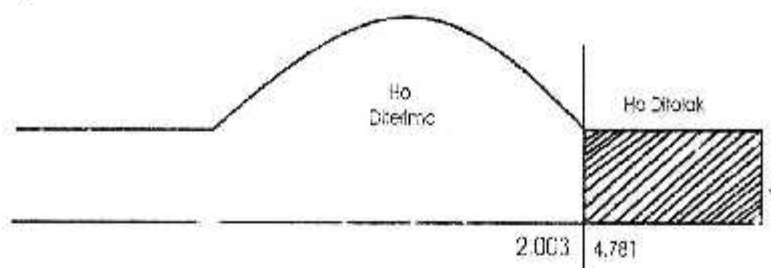
5.4.2. Uji t-test untuk X2 terhadap Y

- $H_0 : \beta = 0$, tidak ada pengaruh antara struktur tugas terhadap kinerja karyawan.
- $H_a : \beta > 0$, ada pengaruh antara struktur tugas terhadap kinerja karyawan.
- Pengujian dengan taraf nyata (α) = 5%, $df = 60 - 3 - 1 = 56$, serta pengujian satu sisi. Dengan nilai $t_{0,05,56}$ melalui table = 2,003
- H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$
 H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS

diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,781$. Hal ini berarti nilainya lebih besar dari pada $t_{tabel} = 2,003$ sehingga H_0 ditolak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh struktur tugas terhadap kinerja karyawan.

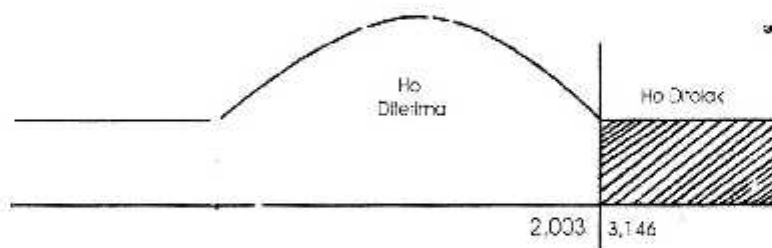


5.4.3. Uji t-test untuk X3 terhadap Y

- $H_0 : \beta = 0$, tidak ada pengaruh antara kekuasaan posisi terhadap kinerja karyawan.
- $H_a : \beta > 0$, ada pengaruh antara kekuasaan posisi terhadap kinerja karyawan.
- Pengujian dengan taraf nyata (α) = 5% $df = 60 - 3 - 1 = 56$, serta pengujian satu sisi. Dengan nilai $t_{0,05,56}$ melalui table = 2,003
- H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$
 H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,146$. Hal ini berarti nilainya lebih besar dari pada $t_{tabel} = 2,003$ sehingga H_0 ditolak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh kekuasaan posisi terhadap kinerja karyawan.



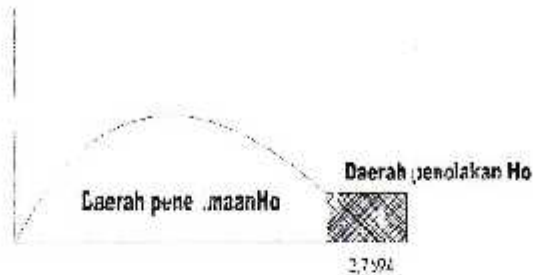
5.4.4. Uji F-test untuk X1,X2 dan X3 terhadap Y

Kriteria pengujian dengan taraf nyata (α) = 5% (satu arah)

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, tidak ada pengaruh antara X1,X2 dan X3 terhadap Y
- $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 > 0$, ada pengaruh antara X1,X2 dan X3 terhadap Y
- Pengujian dengan taraf nyata (α) = 5%, $df = 60 - 3 - 1 = 56$, dengan k = jumlah variable bebas dan n = jumlah sample. Diperoleh $F_{tabel}(0,05;3;56) = 2,7694$
- H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$
- H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diperoleh nilai $F_{hitung} = 122,350$. Hal ini berarti nilainya lebih besar dari pada $F_{tabel} = 2,7694$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada

pengaruh variable bebas secara bersama-sama terhadap variable terikat.



Melalui hasil perhitungan SPSS diketahui nilai significance (probabilitas) adalah 0,0000, yang nilainya lebih kecil dari $(\alpha) = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh efektifitas kepemimpinan (hubungan pimpinan dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan posisi) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah signifikan atau sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini juga didukung oleh teori dari Fieldler (1976) mengatakan bahwa, efektifitas kepemimpinan bergantung pada situasi (situasional) dengan kata lain efektifitas kepemimpinan tergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku pemimpin dan tuntutan situasi. Sedangkan factor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan adalah tingkat struktur tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan, pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma

kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan. Terkait dengan efektifitas kepemimpinan, kinerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan hubungan pimpinan dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Hasil penelitian dari Tri Mardiana (2003) juga mengatakan bahwa hubungan pimpinan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi berpengaruh secara serempak terhadap kinerja. Berkaitan dengan hubungan pimpinan dengan bawahan dimana pemimpin mempunyai dukungan dan kepatuhan dari pada bawahannya dan hubungan bawahan adalah akrab penuh kerjasama. Hubungan pimpinan dengan bawahan baik apabila bawahan menghargai, menyukai dan mendukung pimpinan serta bersedia untuk mengikuti arahan pimpinan sesuai dengan tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan karena pimpinan mempunyai kekuasaan posisi yaitu tingkat dimana pimpinan memiliki otoritas formal terhadap bawahan atau tingkat wewenang pimpinan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman dan demosi. Jika hubungan pimpinan dengan bawahan baik, struktur tugas yang diberikan sesuai dengan beban tanggung jawabnya masing-masing dan kekuasaan posisi yang dimiliki pimpinan dapat memberikan keberhasilan seorang

pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahannya, maka diperoleh kinerja karyawan yang memiliki kualitas sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi. Sehingga efektifitas kepemimpinan (hubungan pimpinan dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan posisi) dikatakan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

5.4.5. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien ditunjukkan oleh nilai R squares yaitu sebesar 0,868. Hal tersebut menunjukkan bahwa 86,8% variasi dari (kinerja) dipengaruhi oleh variasi ketiga variable bebas (hubungan pimpinan dengan bawahan, Struktur tugas, dan kekuasaan posisi) yang diajukan dalam model persamaan regresi. Sedangkan sisanya sebesar 13,2% dipengaruhi oleh variasi variable lain yang tidak termasuk dalam model yang diajukan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Hubungan pimpinan dengan bawahan*

Variabel hubungan pimpinan dengan bawahan yang berindikator hubungan dengan bawahan dalam bekerja tiap hari, sikap pimpinan terhadap tingkat hasil kerja bawahan, dan tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan terhadap bawahan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. *Struktur tugas*

Variable struktur tugas yang berindikator tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan dalam pekerjaan, masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur, dan efektifitas kerja pimpinan dalam melaksanakan tugas memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. *Kekuasaan posisi*

Variable kekuasaan posisi yang berindikator kualitas kerja karyawan pada perusahaan, tingkat kedisiplinan karyawan pada perusahaan, dan ketidak tergantungan karyawan terhadap supervisi dalam melaksanakan tugas memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pengujian secara bersama-sama, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk uji validitas dan uji reliabilitas dikatakan valid dan reliable. Untuk pengujian multikolinieritas dan autokorelasi tidak ada masalah.

6.2 **Saran-saran**

Pengaruh pemimpin sebagian tergantung atas penerimaan bawahan, akan tetapi jika pemimpin tidak dipercayai atau dipandang negatif oleh bawahan, maka keadaan tersebut kurang menguntungkan. Oleh karena itu pemimpin harus menyadari bahwa hubungan baik dengan bawahan adalah sangat penting, perhatian penuh terhadap kesulitan yang dihadapi bawahan dan mau mendengarkan keluhan dari bawahan sangat penting. Pemimpin mau meluangkan waktu untuk keluarga lebih dekat dengan menyediakan waktu yang sifatnya informal seperti waktu makan siang bersama, rekreasi dan berolah raga bersama. Hal ini

disebabkan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi pemimpin memerlukan dukungan dan kerjasama bawahan. Dengan adanya kerjasama dan dukungan bawahan kepada pimpinan maka tujuan dari perusahaan akan tercapai

Terkait dengan penjelasan tugas, kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat menjelaskan sejauh mana tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh bawahan secara tegas dan kemudian diberitahukan kepada orang-orang yang akan melaksanakan tugas tersebut sangat diharapkan oleh bawahannya, mengingat karyawan mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, serta memiliki kecerdasan dan ketangkasan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas, maka hendaknya pemimpin dapat memberikan tugas atau intruksi yang lebih rinci kepada bawahan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

Mengenai kekuasaan posisi, cara pimpinan dalam mengarahkan tugas kepada bawahan hendaknya disesuaikan dengan posisi, tugas dan kewajiban bawahan sehingga bawahan melaksanakan dengan sepenuh hati dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian tugas tersebut dapat terlaksana dengan baik dan bawahan merasa senang dengan tugas yang diembannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hamalik Umar, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Henry Simanora, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, edisi 2, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Husein Umar, 1999, *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Indriyo G, 1996, *Prinsip Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Masri Singarimbun dan Sofia Effendi, 1999, *Metode Penelitian Hurvey*, LP3ES, Jakarta.
- Mockijat, 1974, *Manajemen Kepegawaian*, Alumni, Bandung.
- Noe, 1994, *Human Resource Management*, INC, USA.
- Richard L Daft, 2001, *Manajemen. Jilid 2*, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Santoso Singgih, 2000, *SPSS Statistic Parametrik*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian P Sondang, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Stephen Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi*, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1994, *Prosedur Penelitian*, Bina Aksara, Jakarta.
- Susilo Martoyo, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi, 1998, *Statistik*, Andi Offset, Yogyakarta.
- T. Hadi Handoko, 1990, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, FE UGM, Yogyakarta.
- Wamena D. M, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Rineka Cipta Jakarta.
- Winardi, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Rineka Cipta Jakarta.

QUESTIONER (DAFTAR PERTANYAAN)

A. Hubungan Pimpinan Bawahan

1. Menurut saya hubungan pimpinan dan bawahan dalam bekerja setiap hari
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang baik
 - e. Buruk
2. Menurut saya sikap pimpinan terhadap tingkat hasil kerja bawahan
 - a. Sangat obyektif
 - b. Obyektif
 - c. Cukup obyektif
 - d. Kurang obyektif
 - e. Tidak obyektif
3. Menurut pendapat saya tingkat kontrol atau pengawasan kerja pimpinan terhadap bawahan
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang
 - e. Buruk

B. Struktur Tugas

1. Menurut saya tingkat tugas dan kewajiban yang diberikan dalam pekerjaan
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai
2. Menurut pendapat saya tentang masalah pekerjaan yang dapat dipecahkan melalui prosedur.....
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Kurang memuaskan
 - e. Tidak memuaskan
3. Menurut saya efektivitas kerja pimpinan dalam melaksanakan tugas
 - a. Sangat efektif
 - b. Efektif
 - c. Cukup efektif
 - d. Kurang efektif
 - e. Tidak efektif

C. Kekuasaan Posisi

1. Menurut pendapat saya tentang kemampuan pemimpin dalam mengadakan perubahan pada perusahaan
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang
 - e. Buruk
2. Menurut saya cara pemimpin dalam mengarahkan tugas kepada bawahan
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang
 - e. Buruk
3. Menurut pendapat saya sikap pimpinan dalam menanggapi ide-ide dari karyawan
 - a. Sangat demokratis
 - b. Demokratis
 - c. Cukup
 - d. Otoriter
 - e. Sangat otoriter

D. Kinerja

1. Berdasarkan keterampilan dalam bekerja, kualitas kerja karyawan pada perusahaan
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang
 - e. Buruk
2. Berdasarkan tingkat absensi, tingkat kedisiplinan karyawan pada perusahaan
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang
 - e. Buruk
3. Berdasarkan kemampuan dalam bekerja, tentang ketidak tergantungan karyawan terhadap supervisi
 - a. Sangat tidak tergantung
 - b. Tidak tergantung
 - c. Cukup
 - d. Tergantung
 - e. Sangat tergantung