

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA

(Studi pada Karyawan PT. Malang Intermedia Pers)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

INDAH WAHYUNI
NIM. 0410320074-32



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
MALANG
2008

MOTTO

Bercita-citalah selagi kita masih hidup. Berjuanglah selagi kita masih mampu, bermimpilah karena itu irama kehidupan menjadi indah dan dinamis.

(anynomous)

Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, bahtera yang berlayar di laut membawa apa yang berguna bagi manusia, dan apa yang Allah turunkan dari langit berupa air, lalu dengan air itu Dia hidupan bumi sesudah mati (kering) Nya dan Dia sebarkan di bumi itu segala jenis hewan, dan pengisaran angin dan awan yang dikendalikan antara langit dan bumi Sungguh (terdapat) tanda-tanda(keesaan dan kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkannya.

(Al Baqarah 164)



RINGKASAN

Indah Wahyuni. 2008, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja** (Studi pada Karyawan PT. Malang Intermedia Pers), Drs. M Al Musadieq, MBA, Drs. Djanalis Djanaid, 115 hal + ix

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, yang terdiri dari variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif atau penelitian yang menyoroti variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Malang Intermedia Pers yang berjumlah 60 orang dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 38 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti.

Hasil yang didapat adalah nilai F hitung sebesar 14.715 dan F tabel sebesar 3.27 ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Nilai t hitung variabel perilaku tugas (X_1) sebesar 2.337 dan variabel perilaku hubungan (X_2) sebesar 2.646. Semua nilai t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 1.6905, yang berarti secara parsial variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Nilai R^2 sebesar 0.457 yang berarti variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) mempunyai kontribusi sebesar 0.457 atau 45.7% terhadap motivasi kerja karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Nilai R sebesar 0.676 menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) memiliki keeratan hubungan yang sangat kuat dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y). Nilai konstanta ($a = 4.416$) berarti apabila tidak ada pengaruh dari variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2), maka besarnya variabel motivasi kerja karyawan (Y) adalah sebesar 4.416. Nilai koefisien regresi variabel perilaku tugas ($b_1=0.198$) dan perilaku hubungan ($b_2=0.253$) menunjukkan bahwa jika variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) ditingkatkan maka ada kecenderungan motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.198 untuk variabel perilaku tugas (X_1) dan 0.253 untuk variabel perilaku hubungan (X_2), dengan asumsi nilai dari variabel lain tetap.

Dari hasil penelitian variabel yang berpengaruh dominan dari hasil penelitian ini adalah variabel perilaku hubungan yang ditunjukkan dengan koefisien Beta sebesar 0.404.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Malang Intermedia Pers)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

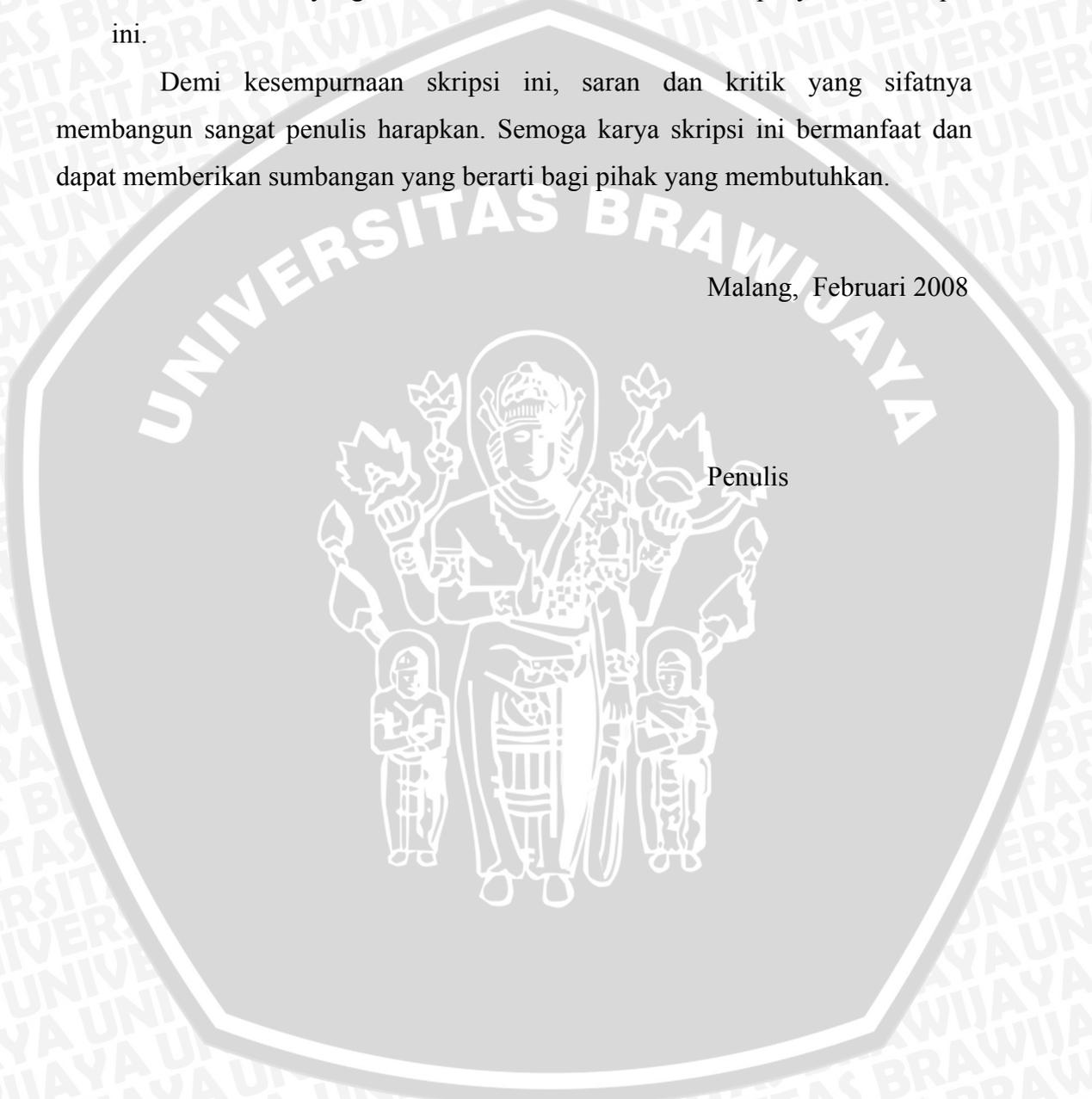
1. Bapak, Ibu, kakak serta adik tercinta yang telah memberikan dukungan moral dan material sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Kusdi, D.E.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Drs. M. Al Musadieg, MBA selaku dosen pembimbing 1 yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Djanalis Djanaid selaku dosen pembimbing II memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Saiful Islam selaku dosen pembimbing akademik yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan fikiran untuk memberikan pengarahan bimbingan serta motivasi yang sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini.
8. Para dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan.

9. Bapak Usman selaku manajer PT. Malang Intermedia Pers yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian skripsi ini.
10. Semua pihak di PT. Malang Intermedia Pers yang telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan penelitian.
11. Seluruh temanku yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Februari 2008

Penulis



DAFTAR ISI

JUDUL
MOTTO
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
RINGKASAN i
KATA PENGANTAR..... ii
DAFTAR ISI..... iv
DAFTAR TABEL vii
DAFTAR GAMBAR..... viii
DAFTAR LAMPIRAN ix

BAB I. PENDAHULUAN 1
 A. Latar Belakang 1
 B. Rumusan Masalah 5
 C. Tujuan Penelitian 5
 D. Manfaat Penelitian 5
 E. Sistematika Pembahasan 6

BAB II. KAJIAN PUSTAKA 7
 A. Kepemimpinan 7
 1. Pengertian 7
 2. Fungsi Pemimpin 9
 3. Syarat-syarat Kepemimpinan 11
 4. Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin 11
 B. Gaya Kepemimpinan 13
 1. Pengertian 13
 2. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan 13
 3. Teori Gaya Kepemimpinan 16
 a. Studi Kepemimpinan *Iowa University* 16
 b. Studi Kepemimpinan *Michigan University* 19
 c. *Managerial Grid* 20
 d. Studi dari *Ohio State University* 22
 C. Motivasi 27
 1. Pengertian 27
 2. Tujuan Motivasi 29
 3. Teori Motivasi 29
 a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow 29
 b. Teori Dua Faktor oleh Herzberg 31
 c. Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) oleh Alderfer 32
 4. Faktor-faktor Motivasi 33
 5. Metode Motivasi 34
 D. Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan 35



| | |
|---|----|
| E. Model Konsep dan Model Hipotesis Penelitian..... | 36 |
| 1. Model Konsep..... | 36 |
| 2. Model Hipotesis Penelitian..... | 37 |

BAB III. METODE PENELITIAN..... 38

| | |
|--|----|
| A. Jenis Penelitian..... | 38 |
| B. Lokasi Penelitian..... | 38 |
| C. Variabel dan Pengukuran..... | 39 |
| 1. Konsep dan Variabel..... | 39 |
| 2. Definisi Operasional Variabel..... | 40 |
| 3. Skala Pengukuran..... | 42 |
| D. Populasi dan Sampel..... | 43 |
| 1. Populasi..... | 43 |
| 2. Sampel..... | 44 |
| E. Pengumpulan Data..... | 44 |
| 1. Sumber Data..... | 44 |
| 2. Metode Pengumpulan Data..... | 45 |
| 3. Instrumen Penelitian..... | 45 |
| F. Pengujian Instrumen..... | 46 |
| 1. Uji Validitas..... | 46 |
| 2. Uji Reliabilitas..... | 47 |
| 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas (X_1)..... | 48 |
| 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan (X_2)..... | 49 |
| 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Karyawan..... | 50 |
| G. Analisis Data..... | 51 |
| 1. Analisis Deskriptif..... | 51 |
| 2. Analisis Inferensial..... | 51 |
| a. Analisis Regresi Linier Berganda..... | 51 |
| b. Uji F..... | 52 |
| c. Uji t..... | 53 |

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 54

| | |
|--|----|
| A. Gambaran Umum Perusahaan..... | 54 |
| 1. Sejarah Pendirian PT. Jawa Pos..... | 54 |
| 2. Sejarah Singkat PT. Malang Intermedia Pers..... | 55 |
| B. Gambaran Umum Responden..... | 63 |
| 1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia..... | 63 |
| 2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 63 |
| 3. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan..... | 64 |
| 4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan..... | 64 |
| 5. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 65 |

| | |
|--|-----------|
| C. Gambaran Distribusi Jawaban Responden..... | 65 |
| 1. Variabel Perilaku Tugas (X_1)..... | 66 |
| 2. Variabel Perilaku Hubungan (X_2)..... | 70 |
| 3. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)..... | 74 |
| D. Pengujian Hipotesis..... | 77 |
| 1. Analisis Regresi Linier Berganda..... | 77 |
| 2. Uji F..... | 78 |
| 3. Uji t..... | 79 |
| E. Pembahasan..... | 80 |
| 1. Pengaruh Variabel Perilaku Tugas terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan..... | 80 |
| 2. Pengaruh Variabel Perilaku Hubungan terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan..... | 81 |
| BAB V. PENUTUP..... | 83 |
| A. Kesimpulan..... | 83 |
| B. Saran-Saran..... | 85 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 86 |
| LAMPIRAN..... | 88 |

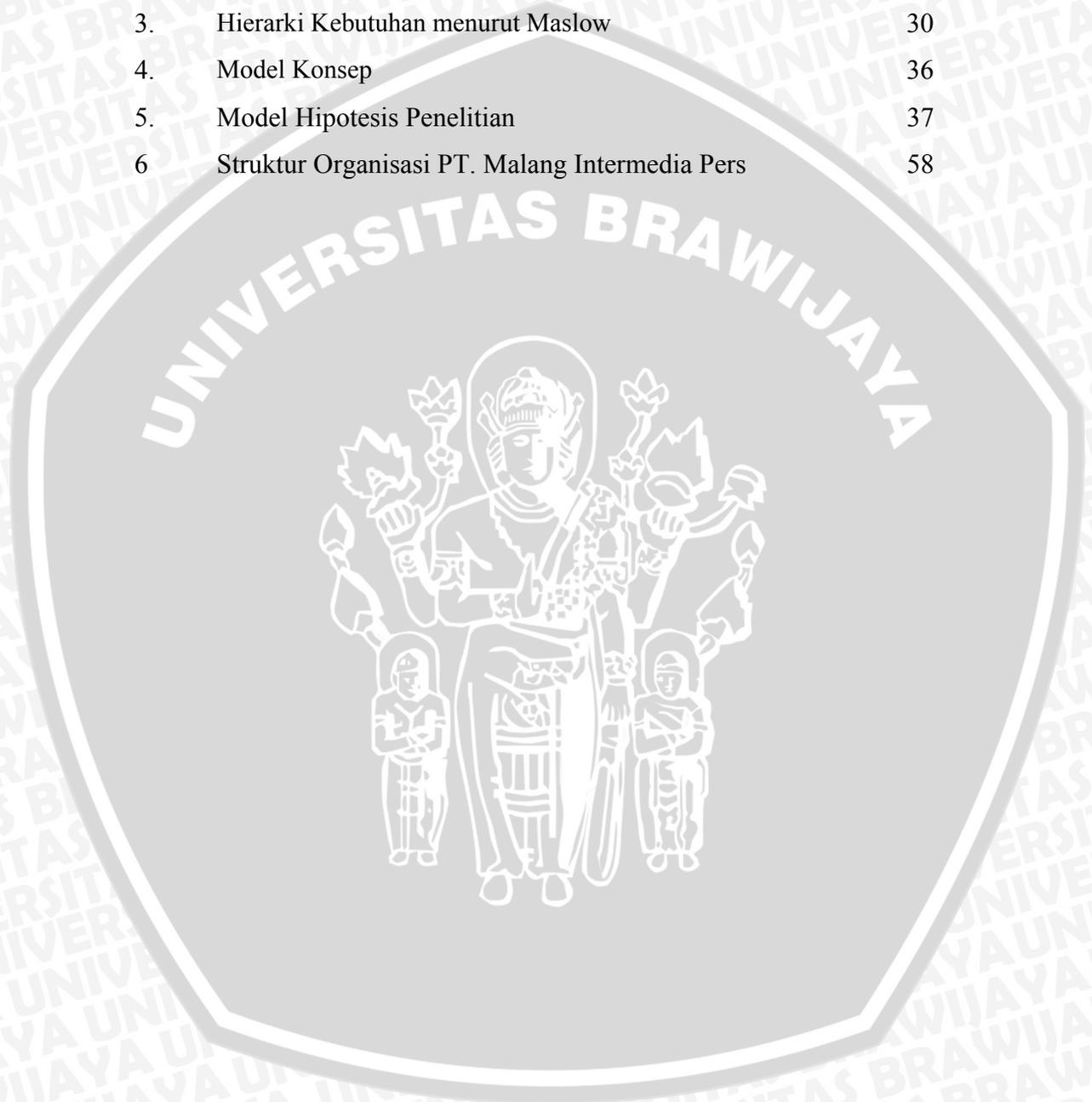


DAFTAR TABEL

| No. | Judul Tabel | Hal. |
|-----|--|------|
| 1. | Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas | 25 |
| 2. | Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan | 27 |
| 3. | Faktor-faktor Pemuas dan Pemelihara dalam Kerja | 31 |
| 4. | Penentuan Skor Jawaban Responden | 42 |
| 5. | Konsep, Variabel, Indikator dan Item | 43 |
| 6. | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas (X ₁) | 48 |
| 7. | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan (X ₂) | 49 |
| 8. | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) | 50 |
| 9. | Usia Responden | 63 |
| 10. | Jenis Kelamin Responden | 63 |
| 11. | Jabatan Responden | 64 |
| 12. | Pendidikan Responden | 64 |
| 13. | Masa Kerja Responden | 65 |
| 14. | Jawaban Responden untuk Variabel Perilaku Tugas (X ₁) | 66 |
| 15. | Jawaban Responden untuk Variabel Perilaku Hubungan (X ₂) | 70 |
| 16. | Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) | 74 |
| 17. | Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara Variabel Perilaku Tugas (X ₁), Perilaku Hubungan (X ₂) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y) | 77 |
| 18. | Hasil Uji F | 78 |
| 19. | Hasil Uji t variabel Perilaku Tugas | 79 |
| 20. | Hasil Uji t variabel Perilaku Hubungan | 79 |

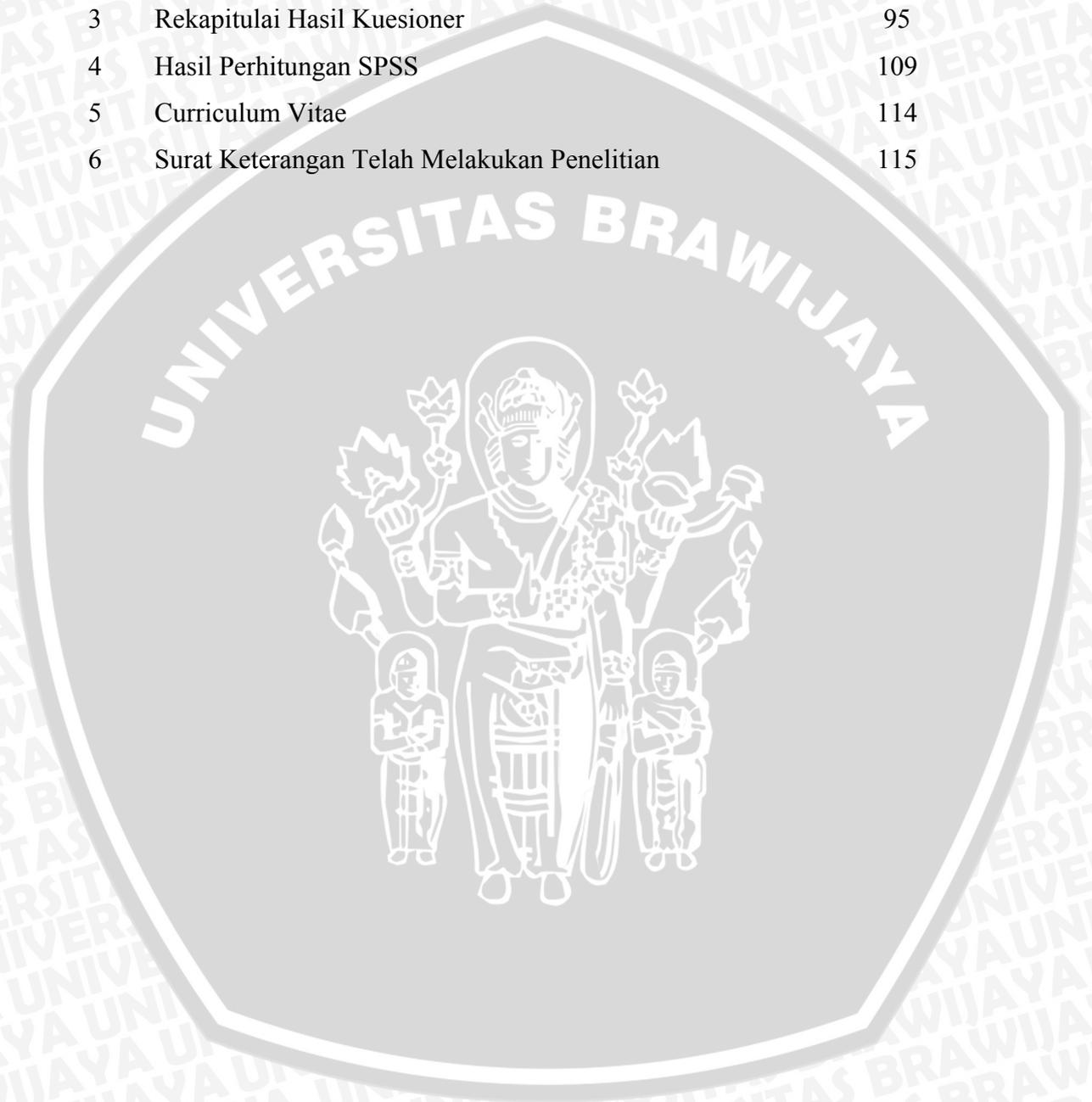
DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul Gambar | Hal. |
|-----|--|------|
| 1. | Gaya <i>Manajerial Grid</i> Blake dan Mounnton | 21 |
| 2. | Skor dari Lima Pemimpin | 23 |
| 3. | Hierarki Kebutuhan menurut Maslow | 30 |
| 4. | Model Konsep | 36 |
| 5. | Model Hipotesis Penelitian | 37 |
| 6 | Struktur Organisasi PT. Malang Intermedia Pers | 58 |



DAFTAR LAMPIRAN

| No | Judul Lampiran | Hal. |
|----|---|------|
| 1 | Kuesioner | 88 |
| 2 | Rekapitulasi Data Identitas Responden | 91 |
| 3 | Rekapitulai Hasil Kuesioner | 95 |
| 4 | Hasil Perhitungan SPSS | 109 |
| 5 | Curriculum Vitae | 114 |
| 6 | Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian | 115 |



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan bisnis berlangsung sangat ketat dengan kompleksitas yang tinggi akibat perubahan lingkungan yang tumbuh dengan cepat. Persaingan ini menyebabkan perusahaan-perusahaan tersebut dituntut untuk mampu bertahan dan memacu mereka untuk dapat berkembang ke depan menghadapi tantangan global. Berbagai strategi dikembangkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Strategi yang dikembangkan oleh setiap perusahaan sangat beragam tergantung pada tuntutan yang dihadapi.

Strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan membutuhkan sumberdaya berkualitas termasuk sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya. Walaupun pada abad ini teknologi telah mampu menggantikan tugas-tugas manusia, tetapi faktor manusia masih sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi, karena ide-ide dan perilaku organisasi berasal dari pemikiran-pemikiran manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumberdaya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sumberdaya manusia yang dimaksud disini adalah para pelaku perusahaan yaitu pimpinan dan karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para pelaku perusahaan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuann, keahlian, maupun sikapnya. Hal tersebut diperlukan agar produktivitas kerja dalam perusahaan dapat meningkat dan dapat tercipta kerjasama yang harmonis diantara pemimpin dengan karyawan sehingga perusahaan dapat mengelola sumberdaya manusia dengan efektif dan efisien.

Atas dasar pentingnya peranan sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan, maka perusahaan juga harus dapat memelihara dan

mempertahankan sumberdaya manusia yang kompetitif dan berkualitas tersebut. Hal ini mengingat, faktor penentu yang paling vital untuk menentukan perbaikan-perbaikan yang awet dan berkesinambungan dalam suatu perusahaan adalah sikap dan tingkah laku manusia. Proses perbaikan terus-menerus tersebut harus dimulai dengan proses perbaikan orang atau sumberdaya manusianya. Dengan kata lain tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung dari pengelolaan, pembinaan dan, pengarahan terhadap anggota organisasi.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut perusahaan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mampu memberikan motivasi, mengkoordinasi karyawan ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu peranan kepemimpinan seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Thoha (2001 : 1) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci (*key position*), karena seorang pemimpin berperan sebagai penyalaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Pemimpin mempunyai fungsi sentral dalam kepemimpinan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pemimpin harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik, disiplin yang tegas dalam mengambil keputusan, karena itu atasan harus dapat menjadi pemimpin yang baik bagi karyawannya. Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mempengaruhi bawahan, harus bisa mengatur, mengelola, memimpin bawahan dengan power yang dimilikinya sebagai atasan.

Menurut Fiedler dalam Munandar (2001:183), pemimpin harus dapat mendedikasikan dirinya sebagai jiwa pemimpin, dan memutuskan setiap

kebijaksanaan perusahaan yang telah disepakati bersama. Bila tenaga kerja menjunjung tinggi nilai taat kepada pemimpin, maka ia akan melakukan pekerjaannya sebagai kewajiban dan tidak merasa dipaksa untuk bekerja, dan kinerjanya akan bagus. Saat memimpin organisasi seorang pemimpin harus memiliki dimensi kepemimpinan yang diyakini kebenarannya dan dapat dijadikan landasan dalam bekerja sehari-hari yaitu dimensi kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Istilah hubungan manusiawi dengan filsafat bahwa karyawan diperlakukan dengan baik, adanya tenggang rasa, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal ini akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, sehingga karyawan akan merasa puas dan produktivitas akan semakin meningkat serta menghasilkan kinerja yang baik pula.

Motivasi sangat dibutuhkan oleh seorang karyawan karena dengan motivasi yang baik, karyawan dapat bekerja sesuai tanggungjawabnya dengan baik. Secara tidak langsung motivasi kerja karyawan juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Umumnya keberhasilan seseorang dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh tiga faktor utama. Pertama, ia harus memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, suatu kemampuan yang merupakan kombinasi dari kemampuan alami yang dibangun melalui pendidikan dan latihan. Kedua, ia harus mempunyai alat yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Ketiga, ia juga harus memiliki dorongan atau motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Tuntutan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas mengharuskan setiap pekerja mempunyai motivasi positif yang tinggi sehingga mereka bersedia melaksanakan pekerjaan dengan semangat dan dedikasi tinggi bagi perusahaan atau organisasi dimana dia bekerja. Melalui motivasi yang tinggi tersebut akan mempengaruhi mutu dan kualitas output dari perusahaan itu sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Perkembangan motivasi kerja para karyawan perlu dicermati secara sistematis dan memerlukan perhatian dari pemimpin perusahaan tersebut, sehingga dapat

meningkatkan perilaku kerja karyawan. Apabila motivasi kerja karyawan tidak diperhatikan maka perilaku kerja karyawan akan menurun. Disinilah peran pemimpin itu diperlukan untuk memimpin karyawannya dalam bekerja, karena kinerja (*performance*) adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*), (Robbins dalam Munandar, 2001:324). Meskipun perusahaan telah memiliki karyawan sesuai dengan kemampuannya dan telah dilengkapi dengan latihan yang relevan serta didukung peralatan yang tepat. Motivasi baik itu motivasi dari luar maupun dari dirinya sendiri juga harus dipertimbangkan agar hasil kerja lebih optimal. Menurut teori Mc.Gregor dalam Munandar (2001:345) orang yang memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif, mereka memerlukan orang lain untuk mendorong mereka untuk bekerja. Sistem nilai pribadi (*personal value system*) mereka memprioritaskan kegiatan-kegiatan dalam kehidupan.

Sebagai salah satu perusahaan surat kabar yang bertugas memenuhi kebutuhan masyarakat akan informasi, PT. Malang Intermedia Pers dalam operasionalnya memerlukan koordinasi yang baik. Ini dimaksudkan agar informasi dapat tersampaikan ke masyarakat secara cepat dan akurat. Salah satu tugas pemimpin adalah mengkoordinasi para karyawan, sehingga diharapkan pemimpin dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Terkait dengan hal tersebut maka gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin penting untuk diperhatikan. Gaya kepemimpinan harus dapat bermanfaat dalam memotivasi karyawan guna mempengaruhi semangat kerja dan rasa setia kawan. Adanya kerjasama dengan rekan kerja dan kedisiplinan yang sangat tinggi diharapkan karyawan dapat memiliki kinerja yang baik.

Atas dasar pemikiran yang telah diuraikan tersebut, penulis tertarik untuk menguji secara empiris bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dalam skripsi yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja"** (Studi pada Karyawan PT Malang Intermedia Pers, Jalan Arjuna No 23 Malang).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan bahwa masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Malang Intermedia Pers ?
2. Bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Malang Intermedia Pers ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Malang Intermedia Pers.
2. Menjelaskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Malang Intermedia Pers.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memberi sumbangan manfaat, di antaranya:

1. Kegunaan Praktis.
 - a. Diharapkan dapat berguna bagi PT. Malang Intermedia Pers, dalam menumbuhkan motivasi kerja para karyawannya.
 - b. Dapat digunakan sebagai pertimbangan para praktisi perusahaan dalam merancang sebuah strategi menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan.
2. Kegunaan teoritis
 - a. Sebagai bahan wacana untuk masyarakat secara umum tentang upaya menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan
 - b. Dapat dijadikan perbandingan bahan studi ilmiah untuk menambah wawasan mahasiswa dan sebagai pertimbangan untuk penelitian lebih lanjut.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan keseluruhan penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan sebagai kerangka kerja untuk memudahkan pemahaman dan pemecahan terhadap masalah yang ada, yaitu meliputi: pengertian kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, pengertian motivasi dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner, dengan identifikasi variabel, definisi operasional, sumber data, teknik pengumpulan data dan, analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil dari pengumpulan dan pengolahan data, tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Malang Intermedia Pers.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan beberapa kesimpulan atas hasil penelitian di lokasi penelitian dan saran-saran yang diberikan oleh peneliti atas hasil penelitian di lokasi penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian

Kepemimpinan dan pemimpin merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Membicarakan tentang pemimpin tak lepas dari kata kepemimpinan itu sendiri, begitu pula sebaliknya. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada orang yang dipimpinnya, atau yang lazim disebut bawahan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh George R. Terry, dalam Hersey dan Blanchard (2004:99) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “ Aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.”

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan sesuatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu Djanaid (2004:7). Definisi Djanaid memandang mengenai proses mempengaruhi yakni menyangkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan, adanya faktor tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bersedia dipengaruhi, dan adanya usaha bersama serta menyerahkan berbagai sumber. Sementara itu Robbins (2001:30) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh bias formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi.”

Berbagai definisi kepemimpinan tersebut mengandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yakni proses dimana pemimpin menjelaskan tujuan organisasi kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui definisi kepemimpinan, dapat dilihat bahwa seorang

pemimpin harus memiliki ketrampilan dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Djanaid (2004:9) bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Pemimpin seringkali dibedakan pengertiannya dengan manajer oleh beberapa ahli. Antara lain seperti yang diungkapkan oleh Zaleznik dalam Robbins (2001:2) yang menyebutkan bahwa manajer cenderung bersikap impersonal, jika tidak pasif, terhadap tujuan dan bekerja dengan individu dalam suatu urutan peristiwa. Sedangkan pemimpin lebih bersikap pribadi dan aktif terhadap tujuan dan berhubungan dengan individu sevara lebih intuitif dan empatik. Namun demikian, Hasibuan (2003:42) cenderung menyamakan pengertian antara pemimpin dengan manajer. Beliau menjelaskan bahwa "pemimpin adalah terjemahan dari *leader/head/manager*, yang juga disebut *manajer/kepala/ketua/direktur/presiden*, dan lain sebagainya. Tegasnya orang yang mempunyai bawahan. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan." Hasibuan menjelaskan bahwa yang dimaksud seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah mereka yang diangkat secara resmi oleh perusahaan untuk memimpin karyawan didalamnya.

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Nawawi (2003:30) bahwa "Pemimpin dalam konteks struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manajerial didalam unit kerja dan/atau organisasinya. Pemimpin dalam konteks struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya". Jadi pemimpin merupakan orang yang memiliki kedudukan struktural dan mempunyai bawahan dan melakukan proses kepemimpinan, yakni mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Pemimpin

Seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang struktural sehingga mempunyai peranan yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Kartono (2002:211) menyebutkan bahwa:

Fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi /pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan.

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan beberapa fungsi pemimpin sebagai berikut:

a. Fungsi Pengambil Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan secara dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuan masing-masing.

b. Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah intruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain.

Dalam setiap perintah, pemimpin harus memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat kemampuan atau kematangan anggota yang diperintah. Bahkan jika perlu harus dijelaskan tentang akibat yang akan terjadi bila instruksi tidak dikerjakan secara benar.

c. Fungsi konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi yang lain. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

d. Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

e. Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

Agar dapat menjalankan fungsinya sebagai motivator dengan baik, seorang pemimpin hendaknya memperhatikan perilakunya. Menurut Hersey dan Blanchard (2004:191) gaya kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku

tugas ekuivalen dengan struktur prakarsa (*initiating structure*) dan orientasi produksi. Sedangkan perilaku hubungan ekuivalen dengan pertimbangan (*consideration*) dan orientasi dengan bawahan. Berkenaan dengan usahanya dalam memotivasi karyawan, maka perilaku pemimpin lebih berorientasi pada perilaku hubungan, yang mana menurut Hersey dan Blanchard (2004:191) mempunyai beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Memberikan dukungan dan dorongan
- b. Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat "memberi dan menerima" tentang aktivitas kerja
- c. Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
- d. Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
- e. Memberikan balikan tentang prestasi orang-orangnya.

3. Syarat-syarat kepemimpinan

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan perusahaan hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan ketrampilan profesional.

Kartono (2002:31) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. Kekuasaan/kewenangan
Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan
Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu *mbawani* atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan
Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

4. Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, sehingga ia memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawannya. Untuk mencapai tujuan tersebut seorang pemimpin harus melaksanakan serta memenuhi tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Menurut Robert C. Miljus, seperti yang dikutip oleh Heidjrachman dkk (1990:218) bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya);
- b. Melengkapai para karyawan dan suberdaya-sumberdayanya yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
- c. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan dengan jasa mereka guna mendorong motivasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Agar seorang pemimpin dapat mencapai tujuannya secara efektif, maka ia harus memiliki wewenang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuannya. Berdasar uraian tersebut diatas, dapat ditarik suatu benang merah bahwasanya dalam masalah kepemimpinan terdapat aspek-aspek penting yaitu ciri-ciri atau sifat dari kepemimpinan, kelakuan seorang pemimpin, dan kekuasaan dan pengaruh seorang pemimpin.

Disamping aspek-aspek tersebut, kepemimpinan juga harus melibatkan orang lain yaitu para bawahan atau karyawan, membimbing dan mengarahkan beberapa dari kegiatan anggota kelompok yang tidak serupa dengan kegiatan pimpinan. Pembahasan kemudian akan memberikan efektifitas kepemimpinan tersebut melalui aspek perilaku atau

gaya yang diterapkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. (Djanaid, 2004:202)

Davis (2002:335) berpendapat *Leadership is ability to persuade other to seek defined objectives enthusiastically. It is the human faktor which bind a group together motivates is toward goals.* (gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok dan mendorong mereka ke satu tujuan).

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat kita ketahui bahwasannya gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang atasan dalam mempengaruhi bawahannya dan hal ini sangat diperlukan oleh seorang pimpinan yang tidak lain untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam suatu organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan, gaya bertindak tersebut menurut Dessler (1999:165) nampak pada kegiatan:

- a. Memberi perintah
- b. Memberi bimbingan
- c. Melakukan pengawasan
- d. Menetapkan kebijaksanaan
- e. Melakukan komunikasi
- f. Memberi keputusan

Apabila dalam menjalankan tugas-tugas tersebut pemimpin memilih dengan cara tegas, kaku, sepihak, yang penting tugas selesai, maka gaya kepemimpinan yang dipilih disebut dengan gaya kepemimpinan otoriter. Sedangkan apabila cara yang dipilih pemimpin ialah halus, manusiawi, menghargai bawahan, menggali pendapat orang lain, membimbing dan memberikan dorongan bawahan, maka gaya kepemimpinan yang dipilih disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis. Seperti yang telah diuraikan secara singkat tentang tipe gaya kepemimpinan, menurut Siagian (2003:31-45) gaya kepemimpinan tersebut dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai seorang pemain tunggal, egoismenya sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Karena sifat egoismenya yang sangat besar, pemimpin seperti ini cenderung memperlakukan karyawan/bawahan sama dengan alat-alat lainnya dalam organisasi dan kurang menghargai harkat dan martabat manusia, lebih berorientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya. Dalam pengambilan keputusan dia tidak mengikutsertakan partisipasi dari para bawahan, melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri.

b. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan ini banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, dan umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik di lingkungan masyarakat bisa saja disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kuatnya ikatan primodial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, serta masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota

masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya. Kepemimpinan paternalistik memandang bahwa kepemimpinannya sebagai suatu hal yang normal dan wajar, dengan implikasi organisasionalnya seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tidak harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Sementara itu dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja dalam organisasi secara adil dan merata.

c. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik ini memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu mendapatkan pengikut yang sangat besar. Tegasnya pemimpin yang kharismatik adalah pemimpin yang sangat dikagumi oleh para pengikutnya, meskipun para pengikutnya tidak bisa menjelaskan secara jelas mengapa orang tersebut mereka kagumi.

d. Gaya Kepemimpinan Bebas *laissez faire*

Pada tipe dan gaya kepemimpinan seperti ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, karena dia membiarkan setiap orang dalam kelompoknya berbuat sekehendak mereka, pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan sendiri oleh bawahannya. Keberadaan pemimpin ini hanya sebagai simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis serta kewibawaan, sehingga tidak bisa mengontrol anak buahnya dan tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja serta tidak mampu menciptakan suasana atau iklim kerja yang kooperatif.

e. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik ini lebih menekankan pada partisipasi anggotanya daripada bertindak dan menentukannya sendiri.

Peranannya selaku pimpinan dalam organisasional adalah sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas, dan terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan pekerjaan yang tinggi serta kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin, melainkan pada partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Kepemimpinan ini sering juga disebut sebagai kepemimpinan *group developer* karena memiliki sifat kreatif, dinamis, inovatif, mampu memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik serta menaruh kepercayaan kepada bawahan dan lebih mengutamakan kesejahteraan, harkat dan martabat manusia.

Selain teori tentang tipe atau gaya kepemimpinan seperti yang telah diuraikan diatas, berbagai studi juga dilakukan untuk mengetahui lebih dalam akan gaya dalam kepemimpinan.

3. Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang tak kalah penting untuk diperhatikan, karena seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi situasi kerja para karyawannya dan merupakan aktivitas yang utama agar tujuan perusahaan tercapai. Berikut ini akan diuraikan teori gaya kepemimpinan melalui beberapa pendekatan perilaku, seperti nampak pada uraian berikut:

a. Studi Kepemimpinan *Iowa University*

Studi kepemimpinan telah banyak menarik para ahli, karena kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang, Ronald Lippitt dan Ralph K. White dalam Nawawi (2003:84) menjelaskan tipe-tipe gaya kepemimpinan yaitu antara lain; 1) *authoritarian* (otoriter), *authocratic* (otokratis), *dictatorial* (diktator), 2) *democratic* (demokrasi), 3) *laissez-faire* (kebebasan), *free-rein* (bebas kendala), *libertarian* (kebebasan).

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2003:117). Kepemimpinan otoriter didasari oleh kebutuhan manusia yang disebut kebutuhan akan kekuasaan, sebagai bagian kebutuhan realisasi/aktualisasi diri dalam kebutuhan social psikologis yang mendorong seseorang berbuat sesuatu yang dilakukan untuk menunjukkan kekuasaannya. Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau kelompok kecil orang.

Menurut Jening dan Golembiewski dalam Nawawi (2003:117) mengatakan komando otoritas: berwatak pemusatan otoritas dan pengambilan keputusan pada pemimpin. Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan timbulnya partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian secara individual pada pemberian pujian dan kritik.

Namun demikian, penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan yang berlanjut pada ketidakpuasan karyawan yang merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, keluhan, absen dan pindah. Gaya kepemimpinan otoriter hanya dapat dilakukan pada organisasi atau perusahaan jika dalam kondisi darurat dan perusahaan dalam kondisi terancam, sehingga apabila kondisi sudah membaik maka gaya kepemimpinan otoriter ini harus ditinggalkan.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini bawahan agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat martabat yang mulia dengan hakasasi yang sama (Nawawi, 2003:133).

Berdasar filsafat tersebut, makan Nawawi (2003:133-134) mendeskripsikan implementasi nilai-nilai demokratis dalam tipe kepemimpinan yang terdiri dari:

- 1) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual yang mempunyai perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain, tidak terkecuali diantara para anggota dilingkungan sebuah organisasi.
- 2) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil.
- 3) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dengan menghormati nilai-nilai/norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif dilingkungan organisasi masing-masing.
- 4) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
- 5) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang *fair* dan sehat (jujur dan sportif)
- 6) Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan gaya ini adalah keputusan serta tindakan kadang lamban, rata tanggung jawab kurang, dan keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan yang terbaik.

Gaya kepemimpinan bebas (*laissez-fair* atau *free-rein*) merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan diserahkan kepada bawahan (Nawawi, 2003:147). Mengingat kebebasan yang diberikan kepada bawahan maka kontak yang terjadi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan.

Penerapan *laissez-fair* yang memberikan kebebasan kepada anggota kadang-kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya. Sedang yang paling ekstrim dalam tipe *laissez-fair* ini adalah memberikan kebebasan sepenuhnya pada anggota organisasi untuk bertindak tanpa pengarahan dan control, kecuali jika diminta.

Kepemimpinan dengan gaya liberal seperti ini akan mendatangkan keuntungan berupa bawahan dan atasan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tapi gaya kepemimpinan seperti ini dapat menimbulkan bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

b. Studi Kepemimpinan *Michigan University*

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan, dengan sasaran penelitian melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Penelitian

yang dilakukan menemukan dua macam perilaku kepemimpinan yang terdiri dari 1) orientasi pada karyawan/bawahan/pegawai (*employee oriented*) dan b) orientasi pada produktivitas (*production oriented*). (Nawawi, 2003:86)

Hasil penelitian universitas Michigan mengatakan kedua perilaku kepemimpinan itu saling berhubungan sebagai satu kontinum. Oleh karena itu apabila seorang pemimpin berperilaku terpusat pada produktivitas dengan kadar tinggi, maka perilaku yang terpusat pada karyawan akan rendah kadarnya. Sebaliknya apabila seorang pemimpin berperilaku terpusat pada karyawan berkadar tinggi, maka perilaku terpusat pada produktivitas kadarnya menjadi rendah.

Di samping hasil tersebut, penelitian universitas Michigan juga menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (anggota organisasi), akan dapat meningkatkan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja yang lebih tinggi untuk jangka panjang. Sedangkan yang terpusat pada produktivitas atau hasil kerja, dapat meningkatkan produktivitas kelompok dalam jangka waktu pendek, namun berdampak kepuasan kerja menjadi rendah.

Ada sejumlah kritik yang diajukan kepada studi Michigan ini. Pertama, pada keyakinan bahwa perilaku pemimpin berubah mengikuti situasi. Misalnya saja, pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan pemusatan karyawan pada kondisi yang normal, atau jika dalam situasi dimana ada tuntutan pemenuhan jadwal waktu yang tepat maka pimpinan dapat mengubah gaya kepemimpinannya menjadi gaya kepemimpinan pemusatan tugas. Kedua, faktor-faktor situasi yang lain seperti kepaduan dari kelompok, karakteristik pribadi bawahan dan karakteristik tugas tidak dipertimbangkan.

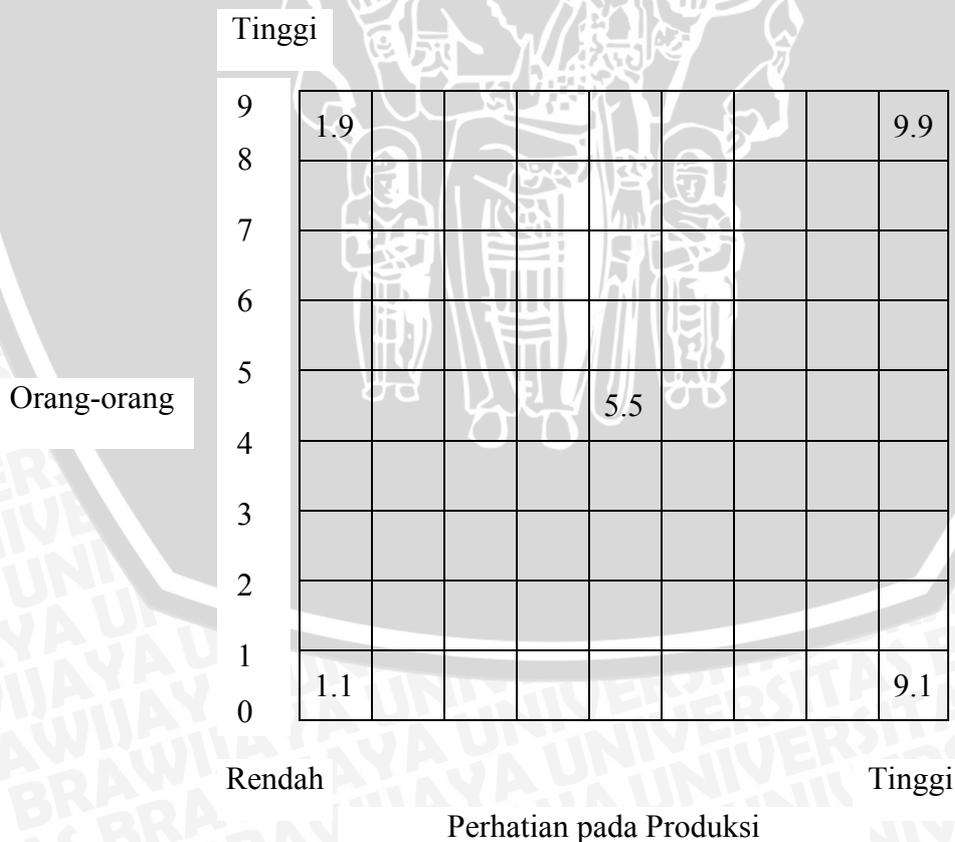
c. *Manajerial Grid*

Gaya Manajerial Grid dikembangkan oleh Robert Blake dan James S. Mounton. *Studi Ohio State dan Michigan University* menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mungkin lebih dari satu. Gaya

kepemimpinan *Manajerial Grid* yang digambarkan Blake dan Mounon digunakan untuk mengidentifikasi gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen.

Gaya *manajerial grid* ini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukan ditekankan pada berapa banyak produksi yang harus dihasilkan dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Menurut Blake dan Mounon dalam Nawawi (2003:87), ada dua macam perilaku pemimpin dengan sebutan *concern for production* (perhatian pada produksi) dan perilaku pemimpin dengan sebutan *concern for people* (perhatian terhadap orang). Kelima grid tersebut sangat bermanfaat untuk mengetahui dan mengenal macam-macam gaya kepemimpinan seorang manajer. Berikut ini gambar jaringan *manajerial grid* Blake dan Mounon:

Gambar 1
Gaya Manajerial Grid Blake Dan Mounon



Gaya kepemimpinan dalam manajerial grid disadur oleh Nawawi (2003:89-90) itu antara lain sebagai berikut:

- 1) Pada Grid 1.1 = pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah baik terhadap produksi maupun terhadap orang. Oleh Blake dan Mouton perilaku ini dinamakan *impoverished management* (manajemen yang dimiskinkan). Oleh James Stoner perilaku ini dinamakan "*laissez-faire management* (manajemen liberal), demikian pula nama yang diberikan oleh Stephen J. Carroll dan Henry L. Tosi.
- 2) Pada Grid 1.9 = pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah terhadap produksi dan perhatian tinggi terhadap orang, perilaku ini oleh Blake dan Mouton dinamakan "*country club management*" (manajemen perkumpulan desa).
- 3) Pada Grid 9.1 = pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian yang tinggi terhadap produksi dan perhatian rendah terhadap orang. Perilaku ini oleh Blake dan Mouton dinamakan "*task or authoritarian management*" (manajemen tugas atau otoriter).
- 4) Pada Grid 5.5 = pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian madya baik pada produksi maupun orang. Perilaku ini oleh Blake dan Mouton dinamakan "*Middle of the road management*" (manajemen jalan tengah).
- 5) Pada Grid 9.9 = pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian tinggi baik pada produksi maupun pada orang-orang. Perilaku ini oleh Blake dan Mouton dinamakan "*team or democratic management*" (manajemen tim atau demokrasi).

Dari lima macam gaya kepemimpinan yang tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berhasil dengan baik adalah pemimpin yang menerapkan gaya 9.9 atau dinamakan demokratis, karena dengan gaya kepemimpinan demokratis setiap keputusan yang diambil akan melibatkan seluruh komponen perusahaan mulai dari karyawan yang paling bawah sampai pimpinan puncak.

d. Studi dari *Ohio State University*

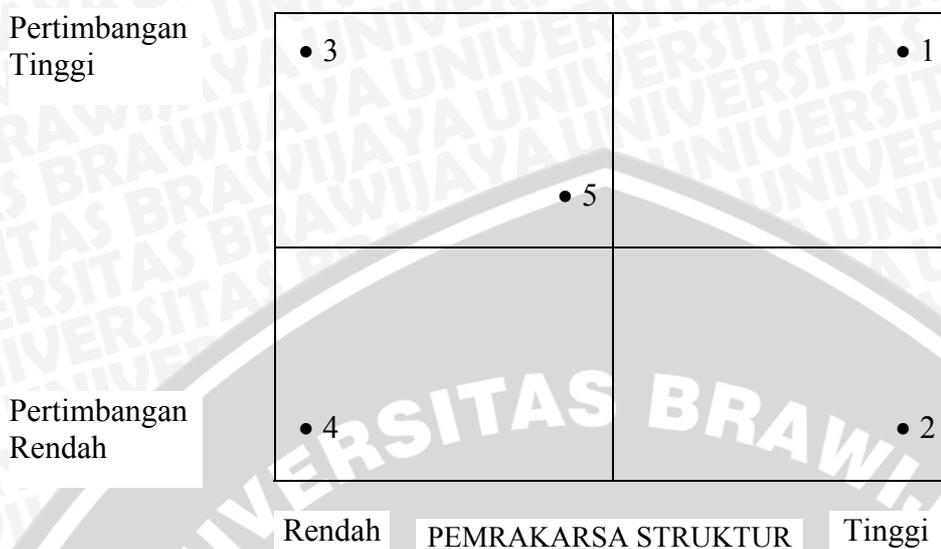
Teori perilaku menekankan pada 2 (dua) gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*). Orientasi tugas adalah perilaku kepemimpinan yang menekankan

bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan dengan ketat pada bawahan. Orientasi karyawan adalah perilaku kepemimpinan yang menekankan pada: memberi motivasi pada bawahan, melibatkan bawahan pada proses pengambilan keputusan, hubungan yang bersahabat, saling percaya dan saling menghormati.

Menurut Robbins dalam Nawawi (2003:85) penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio menyimpulkan ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang efektif, yakni (a) dimensi struktur tugas/prakarsa struktur (*initiating structure*) (b) dimensi pertimbangan/tenggang rasa (*consideration*). Pemrakarsa struktur, berkaitan dengan sejauhmana pemimpin mengorganisir dan menentukan tugas, membentuk jaringan komunikasi dan menilai prestasi kelompok. Dalam hal ini pemrakarsa struktur analog dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas. Pertimbangan (*consideration*) perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan, saling menghargai, persahabatan, dukungan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Pertimbangan analog dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan.

Kedua perilaku *initiating structure* dan *consideration* menurut penelitian universitas Ohio merupakan perilaku kepemimpinan yang tidak saling mempengaruhi atau tidak memiliki saling ketergantungan, tetapi masing-masing berdiri sendiri. Realisasinya oleh seorang pemimpin secara serentak memiliki beberapa kemungkinan. Kemungkinan pertama *initiating structure* tinggi *consideration* juga tinggi atau sama-sama rendah, salah satu tinggi dan yang lain rendah. Berdasar perilaku yang berdasar pada 2 (dua) bidang utama gaya kepemimpinan tersebut maka dapat dikembangkan kombinasi gaya kepemimpinan sebagaimana diilustrasikan pada gambar 2 sebagai berikut:

Gambar 2
Skor dari Lima Pemimpin



Keterangan :

- 1) Manajer 1, menggambarkan pemrakarsa struktur tinggi dan pertimbangan tinggi. Pemimpin ini disamping mampu menjaga kekompakan kelompok juga mampu menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan rencana (tujuan tercapai).
- 2) Manajer 2, menggambarkan pemrakarsa struktur tinggi dan pertimbangan rendah. Pemimpin menekankan tercapainya tujuan dan penyelesaian tugas-tugas, tapi kurang memperhatikan hubungan baik dengan para bawahannya.
- 3) Manajer 3, menggambarkan pemrakarsa struktur rendah dan pertimbangan tinggi. Pemimpin berusaha menjaga hubungan baik, kekompakan, keakraban kelompok tapi kurang memperhatikan tercapainya tujuan atau penyelesaian tugas.
- 4) Manajer 4, menggambarkan pemrakarsa struktur rendah dan pertimbangan yang juga rendah. Pemimpin seperti ini sangat lemah, tidak mampu menjalin hubungan baik dengan bawahan dan tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik sehingga tujuan sangat sulit untuk dicapai.

- 5) Manajer 5, menggambarkan pemrakarsa struktur dan pertimbangan yang menengah, pemimpin belum mampu secara optimal menjalin hubungan baik dan memupuk kekompakan dengan para bawahannya. Demikian juga dengan tujuan belum secara optimal dapat tercapai.

Disamping itu berbagai penelitian tentang keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh beberapa parameter diantaranya ciri dan sifat pemimpin, perilaku atau gaya pemimpin, tuntutan situasi organisasi yang dihadapi saat itu dengan memperhatikan waktu dan ruang. Berdasarkan penelitian tentang kepemimpinan dari *Ohio University* yang menggunakan pendekatan perilaku diketahui bahwa terdapat dua macam perilaku pemimpin yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

1) Perilaku Tugas

Pengertian perilaku tugas oleh Hersey dan Blanchard sama dengan arahan, sedangkan Fiedler mengemukakan bahwa struktur tugas adalah sejauhmana kejelasan tugas dan orang yang bertanggung jawab melaksanakannya.

Hersey dan Blanchard (2004:144) menjelaskan tentang perilaku tugas yaitu:

Kadar upaya pemimpin mengorganisir dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut) menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Pendapat Hersey tersebut jelas bahwa perilaku tugas disini dapat menentukan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan dan untuk apa, biaya berapa, dari mana, dengan siapa mengerjakan dan, kesemuanya ini disampaikan kepada karyawan. Instrumen untuk mengukur perilaku tugas sangat penting diketahui, karena untuk mengetahui apakah perilaku tugas tersebut sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sebelumnya atau

belum, dengan kondisi tersebut maka manajemen akan dapat dengan cepat bertindak. Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123) perilaku tugas kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1
Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas

| Dimensi perilaku tugas | Gaya/perilaku pemimpin |
|------------------------|--|
| | <u>Sejauh mana pemimpin.....</u> |
| Penyusunan tujuan | Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang |
| Pengorganisasian | Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang |
| Menetapkan batas waktu | Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan |
| Pengarahan | Memberikan arahan spesifik |
| Pengendalian | Regular tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan |

Sumber : Hersey dan Blanchard, 2004 halaman 123

Sejalan dengan uraian diatas, diharapkan dapat menumbuhkan inisiatif sejak penentuan problem sampai pemilihan teknik penjelasan dan penentuan penggunaannya ditentukan pemimpin. Perilaku tugas merupakan merupakan suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan jalan memperjelas spesifikasi tugas-tugas bawahan, mengurangi atau menghilangkan hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

2) Perilaku hubungan

Pengertian perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard (2004:114) adalah suatu perilaku hubungan kepemimpinan dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan

segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahan. Sedang seberapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang dilakukan pemimpin. Perilaku hubungan pada dasarnya merupakan kadar upaya kepemimpinan membina hubungan pribadi diantara hubungan pribadi mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Kelima dimensi pengukuran perilaku diatas oleh Hersey dan Blanchard digambarkan sebai berikut:

Tabel 2
Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan

| Dimensi perilaku hubungan | Gaya/perilaku pemimpin |
|---------------------------------------|--|
| Penyusunan dukungan Mengkomunikasikan | Sejauh mana pemimpin..... Memberikan dukungan dan dorongan Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat "memberi dan menerima" tentang pekerjaan |
| Memudahkan interaksi | Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya |
| Aktif menyimak | Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya |
| Memberikan umpan balik | Memberikan balikan tentang prestasi orang-orang |

Sumber : Hersey dan Blanchard, 2004 halaman 123

Inti dari konsep perilaku tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu pada petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota/bawahan. Sedangkan perilaku hubungan adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbal balik) antara pimpinan dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan (menentukan program) dan pelaksanaannya.

Digunakannya komunikasi dua arah (*Two Way Traffic Communication*) tersebut diharapkan memperoleh dukungan sosioemotional dan psikologis. Karena dengan adanya komunikasi

dua arah tersebut dapat menumbuhkan pola hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan.

C. Motivasi

1. Pengertian

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengupayakan agar organisasi berjalan secara efektif. Oleh karena itu ia perlu mengupayakan pula agar kinerja bawahan mendukung tujuan tersebut. Sekaligus memenuhi tujuan-tujuan (motif-motif) pribadi mereka.

Hersey dan Blanchard (2004:16) menyebutkan bahwa "motif adalah ikhwal "mengapanya" perilaku." Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan dalam diri seseorang. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa individu dalam karyawan berbeda-beda. Mereka tidak hanya berbeda dalam hal kemampuannya melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka, atau motivasi mereka melakukan hal itu. Motivasi seseorang bergantung pada kuat lemahnya motif. Motif-motif yang jelas, tegas dan kuat, akan mendorong kuat kemampuan orang dan memberanikan dirinya untuk berbuat sesuatu. Sehubungan dengan itu pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang baik pada anak buahnya.

Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi sering diartikan sebagai suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2001:323). Sedangkan Hasibuan (2003:218) mendefinisikan "motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang melibatkan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan." Hasibuan menjelaskan bahwa ada faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu bertindak sebagai motivator sehingga seseorang bersedia untuk bekerja sama. Sementara itu Nawawi (2003:328) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang

untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatan dilingkungan sebuah organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut ada beberapa unsur dari motivasi, yaitu bahwa motivasi merupakan karakteristik psikologi yang dapat dibangun baik oleh diri sendiri maupun orang lain dan akan mempengaruhi kinerja karyawan baik positif maupun negatif tergantung bagaimana pengarahannya dan proses pemberiannya. Dalam penelitian ini pihak yang mempunyai pengaruh tersebut adalah pemimpin, yang mana ia memotivasi karyawan agar bersedia memberikan potensi yang dimiliki secara maksimal.

2. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:221) pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan di perusahaan;
- d. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan;
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- g. Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan;
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- i. Mempertinggi tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya;
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

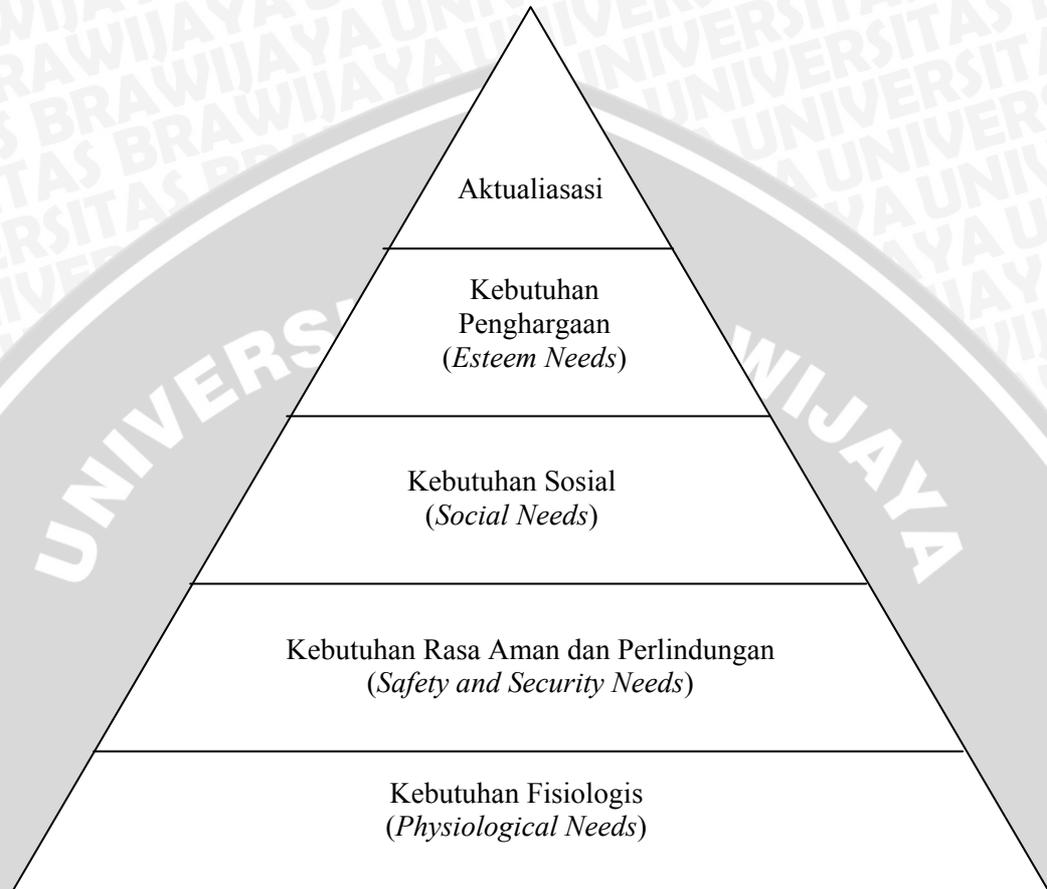
3. Teori Motivasi

a. Teori hierarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*)

Teori motivasi yang sering disebut adalah teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow. Menurut Robbin (2001:168) teori ini dipelopori oleh Abraham Maslow pada tahun 1954 yang menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki 5 (lima) macam kebutuhan. Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut

mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi.

Gambar 3
Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow



Sumber : Robbin, (2001:168)

Menurut Robbin, (2001:168) lima tingkatan kebutuhan kebutuhan tersebut adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*phisiologis needs*), yakni kebutuhan yang mendasar (pokok) yang harus segera dipenuhi.
- 2) Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), yakni kebutuhan akan keamanan dan keselamatan diri maupun ekonomi masa depan.
- 3) Kebutuhan sosial (*social needs*), yakni kebutuhan akan teman hubungan, kerjasama, rasa untuk saling memperhatikan, mencurahkan isi hati, dan lain-lain
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yakni kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga dan, lingkungan yang lain.

- 5) Kebutuhan realisasi diri (*self actualization needs*), yakni kebutuhan untuk menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan faali dan, kebutuhan keamanan digambarkan sesuai kebutuhan order-rendah dan kebutuhan sosial. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). Sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

b. Teori Dua Faktor oleh Herzberg

Teori motivasi yang lain adalah Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg. Herzberg yakin bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja sangat menentukan sukses tidaknya individu tersebut. Menurutnya ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor pemuas (*satisfier factors*) dan faktor pemelihara (*hygiene factors*).

Menurut Herzberg, menyingkirkan karakteristik yang menimbulkan ketidakpuasan kerja tidak berarti akan menimbulkan kepuasan pada pekerjaan. Hal tersebut akan menentramkan karyawan, tetapi belum tentu memotivasi mereka. Itulah faktor pemelihara, sebagai faktor negatif (ekstrinsik) yang dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Hanya faktor-faktor positif (intrinsik) yang dapat memotivasi karyawan.

Table 3

Faktor-Faktor Pemuas dan Pemelihara dalam Kerja

| Faktor Pemuas | Faktor Pemelihara |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Prestasi | Kebijakan dan administrasi perusahaan |
| Penghargaan/pengakuan | Kualitas pengendalian teknik |
| Pekerjaan kreatif dan menantang | Kondisi kerja |
| Kemajuan kenaikan pangkat | Hubungan kerja |
| Kemungkinan untuk tumbuh | Status pekerjaan |
| Tanggung jawab | Keamanan kerja |
| | Kehidupan pribadi |
| | Penggajian |

Sumber: Handoko, 2001:260

Mengacu pada teori Herzberg, maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor pemuas dapat menimbulkan motivasi intrinsik dalam diri seorang karyawan. Dengan adanya motivasi ini, karyawan akan bekerja dengan tekun tanpa harus diawasi secara ketat oleh pemimpin. Dengan demikian karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya dan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

c. Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) oleh Alderfer

Teori hierarki kebutuhan Maslow dikembangkan oleh Clayton Alderfer dalam teori ERG. Alderfer mencoba merumuskan kembali teori hierarki kebutuhan Maslow, dengan dua perbedaan mendasar. Perbedaan pertama, yakni Alderfer memecahkan kebutuhan hanya menjadi tiga kategori, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*), kategori ini mencakup pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar untuk tetap hidup, yang mana dalam kebutuhan Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan.

- 2) Kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*), yakni kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.
- 3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*), yakni kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow.

Sedangkan perbedaan yang kedua dan yang paling penting, Alferder menekankan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi belum tercapai, tuntutan kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, meskipun sudah tercapai. Sedangkan Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang sudah tercapai akan kehilangan kekuatan untuk memotivasi tingkah laku.

Singkatnya, Robbins (2001:172) menyatakan bahwa:

“Teori ERG beragumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan dengan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghatar kehasrat untuk memenuhi kebutuhan order yang lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi yang dapat menghasilkan regresi kesuatu kebutuhan tingkat lebih rendah”

Kebutuhan karyawan dalam hal eksistensi diri antara lain terwujud dalam keinginan mereka berprestasi dalam bidang yang ia tekuni serta kebutuhan untuk dihargai kinerjanya. Selain itu karyawan tidak ingin berada di posisi yang sama untuk waktu yang relatif lama. Salah satu bentuk penghargaan yang ingin mereka dapatkan dari perusahaan adalah adanya kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari dari yang mereka embank sebelumnya. Selain itu karyawan juga memiliki kebutuhan sosial yang diwujudkan dalam komunikasi yang terjalin baik antar karyawan itu sendiri maupun antara pemimpin dengan karyawan.

4. Faktor-Faktor Motivasi

Beberapa teori motivasi yang telah dipaparkan menggambarkan kebutuhan-kebutuhan yang ingin diraih oleh karyawan melalui kinerja mereka di perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan para karyawan sangat beragam dan akan sukar bagi pemimpin untuk memenuhinya. Hal ini dapat diatasi dengan berusaha menimbulkan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Ada beberapa hal yang dapat menimbulkan motivasi dalam diri seorang karyawan. Menurut Siagian (1995:65) faktor-faktor yang menimbulkan motivasi meliputi:

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama terlihat dari segi fisik dan lingkungan kerja.
- b. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan.
- c. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, yang bertitik tolak dari pandangan bahwa setiap anggota organisasi adalah manusia biasa yang tidak luput dari kelemahan kekurangan dan bahkan kesalahan. Dalam hal ini sikap yang seharusnya diambil adalah:
 - 1) Dilakukan secara objektif dalam arti ditunjukkan kesalahan yang diperbuat
 - 2) Hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat
 - 3) Teknik kedisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain
 - 4) Tindakan yang dilakukan bersifat mendidik
 - 5) Tindakan yang dilakukan tidak berdasarkan emosional
- d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu
- e. Kesetiaan manajemen kepada bawahan. Kesetiaan ini sangat penting artinya bagi para bawahan, bagi manajer, bagi manajer, juga sangat penting terutama apabila ditinjau dari segi pembentukan perilaku.
- f. Memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh karyawan tersebut apabila mereka mampu memberikan prestasi kerja yang memuaskan dan memenuhi syarat-syarat lainnya yang telah ditentukan perusahaan
- g. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan

- h. Keamanan pekerjaan (*job security*), setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan semana-mena
- i. Tegas pekerjaan yang bersifat menarik

Menurut Chung dan Megginson dalam Gomes (2000:180-181), bahwa motivasi seseorang pekerja itu melibatkan 2 faktor, yaitu:

- a. Faktor individual, seperti kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), kemampuan (*abilities*).
- b. Faktor organisasional, seperti pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Seorang karyawan yang terpenuhi kebutuhannya akan merasa puas. Dengan kepuasan yang ia dapatkan dari perusahaan, ia akan berusaha lebih keras untuk menyumbangkan potensi yang ia miliki secara maksimal kepada perusahaan. Dengan demikian ia telah memenuhi kebutuhan pribadinya dan telah berpartisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Metode Motivasi

Pemberian motivasi pada karyawan, ada dua metode yang dapat digunakan oleh pemimpin yaitu secara langsung dan tidak langsung (Hasibuan, 2003:222):

a. Metode Langsung (*Direct Method*)

Motivasi ini diberikan secara langsung dan jelas kepada para karyawan, baik berbentuk materiil maupun non materiil untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini bersifat khusus dan dapat berupa bonus, pujian, penghargaan, dan lain sebagainya.

b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Method*)

Metode ini tidak memberikan secara terang-terangan biasanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran kerja sehingga karyawan merasa betah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi ini dapat berupa penerangan yang baik, kursi yang bagus dan empuk, udara yang nyaman dan lain sebagainya.

D. Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan

Setiap karyawan tentu memiliki kemampuan yang berbeda-beda sebagai akibat dari latar belakang, pendidikan, pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam. Hal ini akan terbawa juga dalam hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu agar tercipta hubungan kerja yang baik dan dapat memanfaatkan sebaik-baiknya sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi maka diperlukan sosok seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan sesuatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu Djanaid (2004:7). Sementara pemimpin itu sendiri menurut Djanaid (2004:9) adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Mengingat tugas penting pemimpin adalah mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Hasibuan (2003:169) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Definisi tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja seorang bawahan tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan pemimpin tersebut.

Sedangkan Nawawi (2003:329) berpendapat bahwasanya motivasi kerja dibedakan menjadi motivasi intrinsik yakni yang datang dari dalam diri

sendiri dan motivasi ekstrinsik yakni yang timbul karena faktor-faktor penyebab diluar diri karyawan. Untuk itu gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin diharapkan mampu memfasilitasi agar timbul motivasi kerja dalam diri karyawan secara intrinsik. Namun karena motivasi intrinsik sulit didorong, maka apabila diperlukan dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dapat dilakukan kegiatan membangkitkan motivasi kerja yang bersifat ekstrinsik. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain memberikan pujian, sanksi/hukuman, menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikn hadiah, insentif dll. Usaha memberikan motivasi itu memberi kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

E. Model Konsep dan Model Hipotesis Penelitian

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis seperti terlihat pada Gambar 4 berikut:

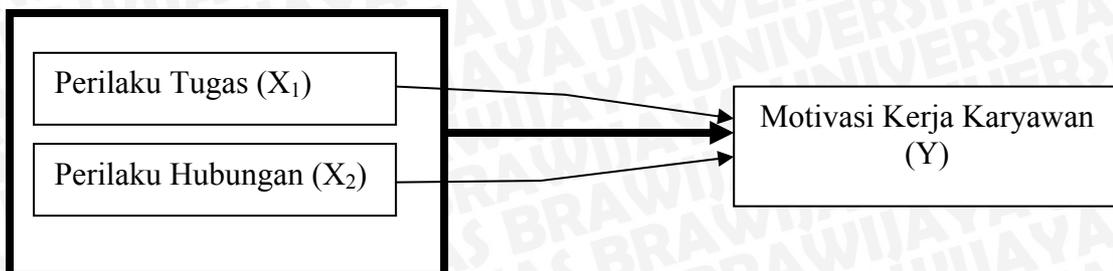
Gambar 4
Model konsep



2. Model Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2006:71), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan model konsepsi yang sudah ada, dapat dijabarkan dalam model hipotesis seperti terlihat pada Gambar 5 berikut:

Gambar 5
Model Hipotesis Penelitian

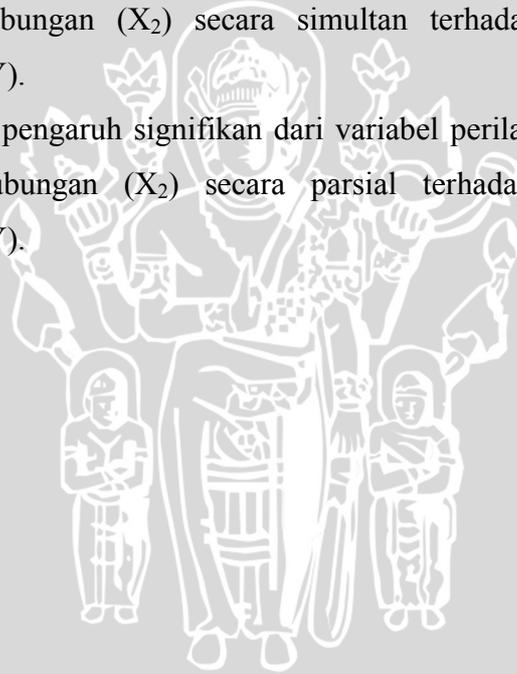


Keterangan:

- : Pengaruh dari variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2), secara simultan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
- : Pengaruh dari variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2), secara parsial terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis sebagai berikut:

- Diduga ada pengaruh signifikan dari variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).
- Diduga ada pengaruh signifikan dari variabel perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berbagai metode dapat digunakan untuk mempermudah suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan latar belakang bahwa untuk mencapai tujuan awal penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dan juga terdapat variabel-variabel serta pengujian hipotesis.

Singarimbun (1995:5) menyatakan bahwa apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian diskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Hal ini diperkuat oleh pendapat dari Nurastuti (2007:138) bahwa penelitian jenis ini (*explanatory research*) berusaha menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

Oleh karena itu, alasan digunakannya jenis penelitian eksplanatori ini adalah karena terdapatnya hipotesis yang akan diuji kebenarannya atau untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini akan diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel perilaku tugas, perilaku hubungan terhadap motivasi kerja karyawan pada karyawan PT. Malang Intermedia Pers.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Malang Intermedia Pers, Jalan Arjuna No. 23 Malang yang mana lebih dikenal dengan nama Radar Malang. Sebagai salah satu perusahaan surat kabar dikota Malang, PT. Malang Intermedia Pers telah mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan informasi. Ini menunjukkan adanya koordinasi yang baik dalam perusahaan tersebut, sehingga mendorong peneliti untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya

kepemimpinan yang diterapkan PT. Malang Intermedia Pers terhadap motivasi kerja karyawan.

C. Variabel dan Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Ada unsur-unsur yang merupakan perangkat pokok ilmiah. Unsur-unsur ini adalah konsep, definisi operasional, variabel, indikator dan item. Sehingga berdasar hal tersebut maka seorang peneliti perlu memiliki pengetahuan yang baik tentang berbagai unsur penelitian.

Konsep menurut Nazir, (2003:123) menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Tujuan konsep adalah untuk menyederhanakan pemikiran dengan cara menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa dibawah suatu judul yang umum. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dia adalah yang menghubungkan dunia teori dan dunia observasi, antara abstrak dan realitas.

Penelitian ini terdiri dari dua konsep yaitu konsep gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang atasan dalam mempengaruhi bawahannya dan hal ini sangat diperlukan oleh seorang pimpinan yang tidak lain untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatan dilingkungan sebuah organisasi.

Menurut Nazir (2003:123) variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Konsep dapat diturunkan sebagai variabel dengan jalan memusatkan pada aspek tertentu dari variabel itu sendiri. Dari pengertian tersebut maka variabel dapat diartikan sebagai konsep yang memiliki banyak nilai, sehingga dalam pelaksanaan penelitian variabel

perlu dioperasionisasikan sehingga akan merupakan petunjuk tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Variabel bebas (variabel *independent*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel yaitu: perilaku tugas (X_1), perilaku hubungan (X_2)

b. Variabel terikat (variabel *dependen*)

Variabel terikat dalam penelitian ini hanya satu yaitu motivasi kerja karyawan (Y).

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Nazir (2003:126) merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian, seperti yang telah digambarkan dalam tabel 5. Adapun definisi operasional penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas terdiri dari:

1) Perilaku Tugas (X_1)

Perilaku tugas adalah perilaku dimana pimpinan mengorganisir dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut) menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Variabel ini hanya terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

- a) Penyusunan tujuan
Merupakan usaha menetapkan tujuan yang perlu dicapai oleh suatu perusahaan.
- b) Pengorganisasian
Merupakan usaha pemimpin dapat mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang.
- c) Menciptakan batas waktu
Merupakan batasan waktu yang diberikan untuk suatu pekerjaan.
- d) Pengarahan
Merupakan usaha dalam memberi arahan secara spesifik
- e) Pengendalian
Merupakan usaha dalam menciptakan keefektifan kerja.

2) Perilaku Hubungan (X_2)

Perilaku hubungan adalah perilaku pemimpin dalam membina hubungan pribadi dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, psikologis dan kemudahan perilaku. Variabel ini terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

- a) Penyusunan dukungan.
Merupakan usaha memberikan dukungan dan dorongan.
- b) Mengkomunikasikan.
Merupakan sikap melibatkan karyawan dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan.
- c) Memudahkan interaksi.
Merupakan usaha memudahkan interaksi diantara anggota perusahaan.
- d) Aktif menyimak.
Merupakan sikap menghargai pendapat dan mendengarkan keluhan karyawan.

e) Memberikan umpan balik.

Memberikan balikan tentang prestasi karyawan.

b. Variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (Y)

Motivasi kerja karyawan merupakan dorongan atau kehendak seorang karyawan untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatan dilingkungan sebuah organisasi. Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu:

1) Eksistensi

Eksistensi berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya kebutuhan fisiologis dan keamanan serta keselamatan.

2) Afiliasi

Afiliasi menekankan pada hubungan antar individu.

3) Pertumbuhan

Pertumbuhan merupakan keinginan intrinsik seseorang untuk maju dan dihargai orang lain.

3. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut, dimana untuk mengukur tanggapan responden dalam penelitian ini dipergunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2006:134) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 4:

Tabel 4
Penentuan Skor Jawaban Responden

| No | Jawaban Responden | Skor |
|----|---------------------------|------|
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2 | Setuju (S) | 4 |
| 3 | Ragu-ragu (R) | 3 |
| 4 | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

Tabel 5
Konsep, Variabel, Indikator dan Item

| Konsep | Variabel | Indikator | Item |
|-------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|
| Gaya Kepemimpinan | Perilaku Tugas (X ₁) | 1. Penyusunan tujuan | 1) Penetapan tujuan yang harus dicapai 2) Penetapan prosedur kerja |
| | | 2. Pengorganisasian | 1) Mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan 2) Menekankan penyelesaian pekerjaan |
| | | 3. Menciptakan batas waktu | 1) Menetapkan batas waktu 2) Menetapkan standar waktu untuk penyelesaian pekerjaan |
| | | 4. Pengarahan | 1) Mendorong penggunaan prosedur kerja 2) Mengarahkan cara pelaksanaan kerja |
| | | 5. Pengendalian | 1) Meminta laporan kerja 2) Menerapkan hukuman |
| | Perilaku Hubungan (X ₂) | 1. Penyusunan dukungan | 1) Bersikap ramah pada karyawan 2) Memberikan dukungan |
| | | 2. Mengkomunikasikan | 1) Memberi informasi kegiatan kerja 2) Peluang mengutarakan pendapat |
| | | 3. Memudahkan interaksi | 1) Memudahkan interaksi dengan atasan 2) Mau menerima kritik dari karyawan |
| | | 4. Aktif menyimak | 1) Menunjukkan kepedulian terhadap bawahan 2) Bersedia mendengarkan keluhan bawahan |
| | | 5. Memberikan umpan balik | 1) Memberikan pujian 2) Membantu perkembangan karir bawahan |
| Motivasi Kerja | Motivasi Kerja Karyawan (Y) | 1. Eksistensi | 1) Terpenuhinya kebutuhan pokok 2) Terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan |
| | | 2. Afiliasi | 1) Hubungan antar karyawan 2) Hubungan dengan atasan |
| | | 3. Pertumbuhan | 1) Penghargaan 2) Aktualisasi diri |

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2006:152), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah

seluruh karyawan PT. Malang Intermedia Pers yang berkedudukan di Jl. Arjuna No. 23 Malang.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2006:131), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus *Slovin* :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel
 N = ukuran populasi
 e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misal 10% atau 0,1

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$\begin{aligned} n &= \frac{60}{1 + 60(0.1)^2} \\ &= \frac{60}{1,6} \\ &= 37,5 \text{ orang, dibulatkan menjadi } 38 \text{ orang} \end{aligned}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2006:74), *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak pada anggota populasi tanpa memperhatikan strata yang ada. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

E. Pengumpulan Data

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik maka diperlukan data yang *valid* dan *reliable* serta mengandung suatu kebenaran. Selain itu pengumpulan data ini juga kan mempermudah peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Untuk itu pengumpulan data adalah langkah yang paling penting dalam suatu metode penelitian.

1. Sumber Data

Sumber data dalam suatu penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber data yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuisioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja kepada responden.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 cara yakni sebagai berikut:

a. Menyebarkan kuisioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

c. Wawancara

Teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan bertanya langsung kepada pihak yang terkait dengan penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Demi mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Menurut Arikunto (2006:149) instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar. Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuisioner

Kuisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT. Malang Intermedia Pers.

b. Alat dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari penelitian sebelumnya.

c. Pedoman wawancara

Merupakan alat-alat seperti bolpoint dan buku yang digunakan untuk mencatat informasi pada pihak yang berkaitan dengan penelitian.

F. Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sehingga suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan

dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2006:170), yaitu:

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

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi product moment (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Tingkat signifikannya adalah 0.05 sehingga apabila nilai r (hitung) lebih besar dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:178) reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka disini teknik yang digunakan adalah model konsistensi internal dengan teknik Cronbach's Alpha, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

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

σ_t^2 = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. koefisien reliabilitas (r) antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas (X₁)

Gambaran distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya tersaji dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Perilaku Tugas (X₁)

| No | Hubungan | Koefisien Korelasi | Nilai Kritis | Keterangan |
|----------------|-----------------------------------|--------------------|--------------|------------|
| 1 | X _{1.1} -X ₁ | 0.549 | 0.000 | Valid |
| 2 | X _{1.2} -X ₁ | 0.728 | 0.000 | Valid |
| 3 | X _{1.3} -X ₁ | 0.800 | 0.000 | Valid |
| 4 | X _{1.4} -X ₁ | 0.734 | 0.000 | Valid |
| 5 | X _{1.5} -X ₁ | 0.838 | 0.000 | Valid |
| 6 | X _{1.6} -X ₁ | 0.742 | 0.000 | Valid |
| 7 | X _{1.7} -X ₁ | 0.673 | 0.000 | Valid |
| 8 | X _{1.8} -X ₁ | 0.483 | 0.000 | Valid |
| 9 | X _{1.9} -X ₁ | 0.595 | 0.000 | Valid |
| 10 | X _{1.10} -X ₁ | 0.591 | 0.000 | Valid |
| Alpha Cronbach | | 0.765 | Reliabel | |

Keterangan:

- X₁ : Variabel Perilaku Tugas
- X_{1.1} : Item penetapan tujuan yang harus dicapai
- X_{1.2} : Item penetapan prosedur kerja
- X_{1.3} : Item mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan
- X_{1.4} : Item menekankan penyelesaian pekerjaan
- X_{1.5} : Item menetapkan batas waktu
- X_{1.6} : Item menetapkan standar waktu untuk penyelesaian pekerjaan
- X_{1.7} : Item mendorong penggunaan prosedur kerja
- X_{1.8} : Item mengarahkan cara pelaksanaan kerja
- X_{1.9} : Item meminta laporan kerja
- X_{1.10} : Item menerapkan hukuman

Berdasarkan data dari tabel 6, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel perilaku tugas (X₁) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan

tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.765 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel perilaku tugas (X_1) adalah reliabel.

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Tabel 7
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

| No | Hubungan | Koefisien Korelasi | Nilai Kritis | Keterangan |
|----------------|----------------|--------------------|--------------|------------|
| 1 | $X_{2.1}-X_2$ | 0.774 | 0.000 | Valid |
| 2 | $X_{2.2}-X_2$ | 0.765 | 0.000 | Valid |
| 3 | $X_{2.3}-X_2$ | 0.654 | 0.000 | Valid |
| 4 | $X_{2.4}-X_2$ | 0.640 | 0.000 | Valid |
| 5 | $X_{2.5}-X_2$ | 0.502 | 0.000 | Valid |
| 6 | $X_{2.6}-X_2$ | 0.761 | 0.000 | Valid |
| 7 | $X_{2.7}-X_2$ | 0.825 | 0.000 | Valid |
| 8 | $X_{2.8}-X_2$ | 0.679 | 0.000 | Valid |
| 9 | $X_{2.9}-X_2$ | 0.413 | 0.000 | Valid |
| 10 | $X_{2.10}-X_2$ | 0.656 | 0.000 | Valid |
| Alpha Cronbach | | 0.762 | | Reliabel |

Keterangan:

X_2 : Variabel perilaku hubungan

$X_{2.1}$: Item bersikap ramah

$X_{2.2}$: Item memberikan dukungan

$X_{2.3}$: Item memberi informasi kegiatan kerja

$X_{2.4}$: Item peluang mengutarakan pendapat

$X_{2.5}$: Item memudahkan interaksi dengan atasan

$X_{2.6}$: Item mau menerima kritik bawahan

$X_{2.7}$: Item menunjukkan kepedulian dengan bawahan

$X_{2.8}$: Item bersedia mendengarkan keluhan bawahan

$X_{2.9}$: Item memberikan pujian

$X_{2.10}$: Item membantu perkembangan karir bawahan

Berdasarkan data dari tabel 7, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel perilaku hubungan (X_2) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.762 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel perilaku hubungan (X_2) adalah reliabel.

5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel motivasi kerja karyawan (X_2)

Tabel 8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

| No | Hubungan | Koefisien Korelasi | Nilai Kritis | Keterangan |
|----------------|----------|--------------------|--------------|------------|
| 1 | Y_1 -Y | 0.695 | 0.000 | Valid |
| 2 | Y_2 -Y | 0.698 | 0.000 | Valid |
| 3 | Y_3 -Y | 0.323 | 0.048 | Valid |
| 4 | Y_4 -Y | 0.479 | 0.002 | Valid |
| 5 | Y_5 -Y | 0.703 | 0.000 | Valid |
| 6 | Y_6 -Y | 0.748 | 0.000 | Valid |
| Alpha Cronbach | | 0.748 | Reliabel | |

Keterangan:

Y : Variabel motivasi kerja karyawan

Y_1 : Item terpenuhinya kebutuhan pokok

Y_2 : Item terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan

Y_3 : Item hubungan antar karyawan

Y_4 : Item hubungan dengan atasan

Y_5 : Item penghargaan

Y_6 : Item aktualisasi diri

Berdasarkan data dari tabel 8, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel motivasi kerja karyawan (Y) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.748 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel motivasi kerja karyawan (Y) adalah reliabel.

G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini menggunakan:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan kedalam bentuk tabel dan persentase.

2. Analisis Inferensial.

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 14.0 for Windows*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Hasan (2006:74), menjelaskan persamaan garis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

Y = Variabel Terikat

a = Bilangan konstanta

b_1, b_2, \dots, b_n = Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

X_1, X_2, \dots, X_n = Variabel bebas

$H_0 = B_1 = B_2 = 0$ (tidak ada pengaruh antara variabel X dan Y)

$H_a = B_1 \neq B_2 \neq 0$ (ada pengaruh antara variabel X dan Y)

b. Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan yang positif dan signifikan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat secara bersamaan. Menurut Hasan (2006:107), rumus yang digunakan dalam Uji F ini adalah:

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

Keterangan:

F : F hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F tabel.

R² : Determinasi.

k : Jumlah variabel bebas.

n : Banyaknya subyek penelitian.

Untuk mencari nilai R digunakan rumus:

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Dimana:

B_{1,2} : Koefisien regresi

X_{1,2} : Skor item variabel X_{1,2}

Y : Skor item variabel Y

Berdasarkan rumus tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₀ : Variabel perilaku tugas (X₁) dan variabel perilaku hubungan (X₂) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H₁ : Variabel perilaku tugas (X₁) dan variabel perilaku hubungan (X₂) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel}. Jika nilai F_{hitung} > F_{tabel} maka H₀ ditolak, artinya variabel perilaku tugas (X₁) dan perilaku hubungan (X₂) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Jika nilai F_{hitung} < F_{tabel} maka H₀ diterima, artinya variabel perilaku tugas (X₁) dan perilaku hubungan (X₂) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

c. Uji t

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel bebas yang ada. Menurut Hasan (2006:108), rumus yang digunakan untuk menghitung uji t adalah:

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

Keterangan :

b_i = koefisien regresi ke-i

Sb_i = standar error dari koefisien b_i

Berdasarkan rumus di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : Variabel perilaku tugas (X_1) dan variabel perilaku hubungan (X_2) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H_1 : Variabel perilaku tugas (X_1) dan variabel perilaku hubungan (X_2) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Pendirian PT Jawa Pos

PT. Jawa Pos didirikan oleh Soesono Tedjo (The Chong Shen) pada tanggal 1 Juli 1949 dengan nama *PT. Java Pos Concern Ltd.* yang berlokasi di jalan Kembang Jepun 167-169 Surabaya. Dari awal berdiri hingga tahun 1955 pemimpin redaksi perusahaan adalah Gon Tjing Hok, kemudian digantikan oleh Setyono (Thio Oen Sik) sampai dengan tahun 1982. Pada tahun 1954, *PT. Java Pos Concern Ltd.* membeli harian berbahasa Belanda bernama “*DE DR YE PERS*” milik Vitneger Maat seha di Halan Kali Asin Surabaya. Harian ini hanya sempat terbit beberapa tahun karena gejolak politik mempengaruhi penjualan koran ini, yaitu dengan adanya peristiwa sejarah Trikora sehingga harian ini dilarang terbit dan diganti dengan harian berbahasa Inggris “*INDONESIA DAILY NEWS*”. Pada tahun 1950, *PT Java Pos Concern Ltd.* menerbitkan harian berbahasa Cina bernama “*HUA CHUA XINWEN*”. pada saat itu oplah Jawa Pos hanya sekitar 1000 eksemplar, dan karena peristiwa G30S/PKI akhirnya koran harian berbahasa Cina tersebut dilarang terbit.

Dengan berbagai perkembangan, tahun 1951-1960 oplah Jawa Pos meningkat menjadi sekitar 4000 eksemplar dan meningkat hingga mencapai 20.000 eksemplar pada tahun 1970-an. Masa itu merupakan jaman keemasan Jawa Pos. Namun, pada tahun 1982 Jawa Pos mengalami kemunduran, oplahnya hanya sekitar 10.000 eksemplar dan terus menurun menjadi 7000 eksemplar, sehingga pada bulan April 1982, Soesono Tedjo berinisiatif menjual saham PT. Graffiti Press sebagai induk Majalah Tempo yang saat itu belum memiliki penerbitan surat kabar. Pada saat pengambil alihan tahun 1982 sampai sekarang, pemimpin redaksi PT Graffiti Press adalah Dahlan Iskan (waktu itu menjadi biro Majalah

Tempo) dan kini sebagai Direktur PT. Jawa Pos. Pada waktu itu percetakannya adalah Percetakan Agil di Jalan Kyai Mas Surabaya.

Dengan memiliki satu surat kabar, harapan PT Graffiti Press adalah bahwa Jawa Pos tidak akan dinomor duakan. Dan dalam perkembangannya, pada tahun 29 Mei 1985 dengan akte notaris Lie Sien Hwa SH, PT Jawa Pos mengubah nama dari *PT Java Pos Concern Ltd.* menjadi PT. Jawa Pos berdasarkan SIUP 069/SK/Menpen/A.7/1986 dan 20% saham perusahaan dimiliki oleh karyawan. Dengan adanya rekrutmen wartawan maka perkembangan oplah surat kabar Jawa Pos meningkat sampai 300.000 eksemplar dan pada tahun ini sudah mencapai 440.000 eksemplar.

Untuk melaksanakan penawaran dan penjualan surat kabar Jawa Pos kepada para pelanggan untuk berlangganan, PT Jawa Pos menggunakan personal selling yang berada di Biro Perwakilan Jawa Pos. Pada Biro Perwakilan Jawa Pos ini, sales dibagi menjadi 2 yaitu:

- 1) *Sales Kanvas*, yang pelaksanaannya dalam Biro Perwakilan berdasarkan wilayah dan ditentukan oleh perusahaan/*Team Leader* biro tersebut.
- 2) *Sales Freelance*, yang dalam pelaksanaannya tidak ditentukan lagi tetapi langsung memberikan laporan per hari kepada *Team Leader*.

Dengan adanya sales ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui informasi mengenai tanggapan konsumen terhadap Jawa Pos.

2. *Sejarah Singkat PT. Malang Intermedia Pers*

Koran Jawa Pos adalah surat kabar harian pagi yang sudah lama beredar di pasaran dan merupakan *market leader* bidang surat kabar harian di Jawa Timur. Di kota Malang, Koran Jawa Pos sudah mendapat citra yang baik dari konsumen. Mengingat luasnya wilayah Malang serta meningkatnya minat baca masyarakat Malang secara umum, maka hal itu merupakan peluang pasar yang cukup besar dan potensial untuk mengembangkan perusahaan dengan cara menjangkau konsumen berkenaan dengan oplah penjualan. Oleh karena itu PT Jawa Pos membuka Biro

Perwakilan di Kota Malang pada tanggal 1 juli 1979 dengan nama Jawa Pos Radar Malang di Jalan Kaliurang 57 Malang tepatnya berkantor di rumah tokoh pers Malang, Bapak Bun Soepardi.

Perkembangan selanjutnya, harian umum Jawa Pos Radar Malang sering mangalami perpindahan alamat kantor operasional sebagai usaha untuk mencari lokasi yang strategis berdasarkan tinjauan ekonomi. Setelah mengalami beberapa kali perpindahan alamat kantor, pada akhirnya harian Jawa Pos Radar Malang menetap di Jalan Arjuno 23 Malang sejak tanggal 24 April 1988.

Radar Malang sendiri merupakan anak dari induk perusahaan Jawa Pos yang berpusat di Surabaya, tepatnya di Graha Pena Lt.4-5 Jalan A. Yani 88 Surabaya. Sebelumnya Radar Malang merupakan salah satu bagian dari Malang Pos, hal ini karena Radar Malang memiliki potensi yang tinggi untuk dapat berkembang dan memiliki keyakinan akan mampu mandiri dalam menjaga eksistensinya di Kota Malang.

Pada tanggal 1 April 2001, Radar Malang mulai menetapkan pengaturan manajemen baru dan diberi nama PT Malang Intermedia Pers, yang mana manajemennya diatur menurut bagian-bagiannya sendiri sesuai dengan ketentuan Jawa Pos Radar Malang yang baru, dengan dipimpin oleh seorang *general manager* yaitu Bapak Hatta Chumaidi. Meskipun nama telah diganti dengan PT. Malang Intermedia Pers namun masyarakat masih sering menyebutnya dengan nama Radar Malang.

Harian umum Radar Malang bersifat umum dan mengedepankan pemberitaan daerah Malang dan sekitarnya dengan pertimbangan untuk menciptakan sebuah surat kabar yang bersifat lokal dan pemasaran yang lebih spesifik. Selain itu, Kota Malang merupakan kota pendidikan, pariwisata, dan industri yang akan selalu membutuhkan media sebagai sarana informasi yang menjembatani setiap kalangan di Kota Malang

Pada tahun 2002 penjualan oplah koran sudah mencapai 44.000 eksemplar per hari, namun pada tahun 2003 hingga 2006 penjualan oplah koran Radar Malang tidak mengalami peningkatan atau dengan kata lain

stagnan. Hal ini dapat terjadi karena penjualan koran di Kota Malang sudah mencapai titik jenuh, walaupun minat baca masyarakat dan kebutuhan akan informasi sistem tinggi. Selain itu kebutuhan masyarakat akan informasi yang sistematis dapat dipenuhi melalui media lainnya seperti media elektronik.

a. Visi dan Misi Perusahaan

PT. Malang Intermedia Pers berbekal slogan “Mengawali reformasi dan Otonomi daerah” memaparkan visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

1) Visi

Visi dari PT. Malang Intermedia Pers adalah sebagai media yang menjembatani informasi antar pemerintah dengan masyarakat serta dengan mengawasi jalannya penegakan reformasi dan otonomi daerah.

2) Misi

Misi yang dibawa PT. Malang Intermedia Pers adalah:

a) Misi ideologi

Mendorong terciptanya kerukunan antar umat beragama

b) Misi politik

Pihak kontrol atas pemerintah daerah agar dapat mewakili rakyat

c) Misi ekonomi

Menjadi bagian masyarakat yang dapat menciptakan lapangan kerja

d) Misi sosial budaya

Menumbuhkan sikap rasa cinta terhadap kebudayaan kota Malang

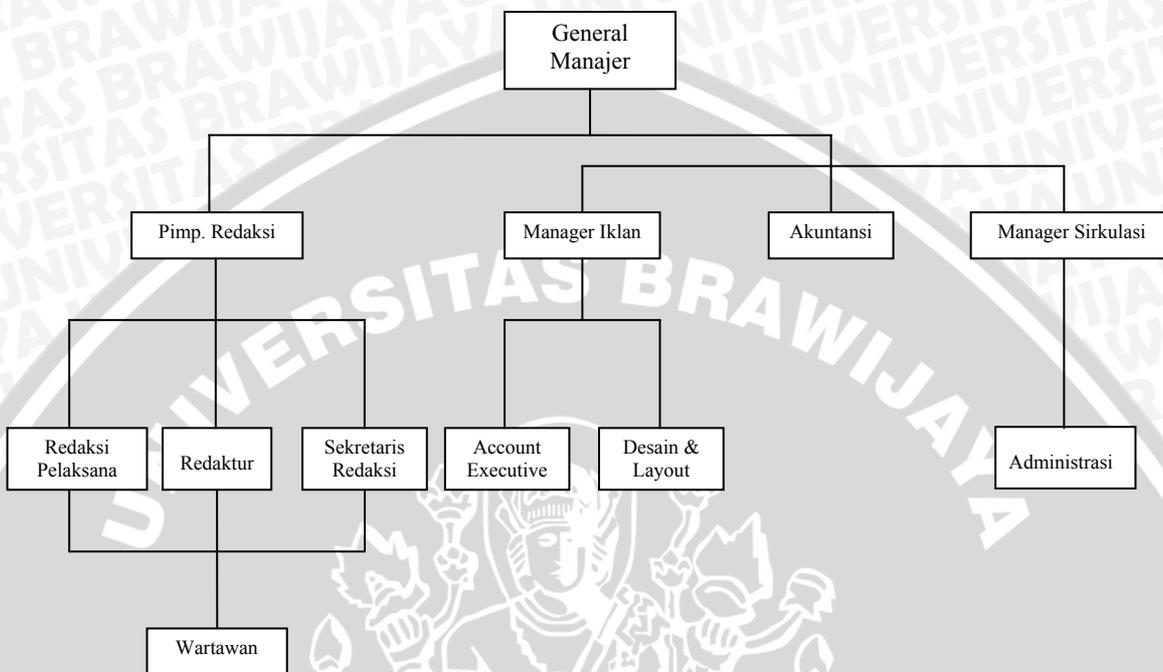
b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada pada PT. Malang Intermedia Pers berbentuk garis atau lini. Pada struktur ini kewenangan serta tanggung jawab berjalan secara vertikal, melalui saluran tunggal yang berada di

bawah masing-masing satu bagian dari jenjang yang ada di atasnya.

Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 6 berikut:

Struktur Organisasi PT. Malang Intermedia Pers



Gambar 6
Sumber: PT. Malang Intermedia Pers

c. Deskripsi Jabatan Pada Perusahaan

1) General Manager

General manager bertugas untuk:

- a) memimpin dan mengarahkan kegiatan kerja pada bagian yang berada di bawahnya.
- b) Mengatur kelancaran, ketertiban dan keberhasilan pada bagian yang dipimpinnya.

General manager juga memiliki kewenangan sebagai berikut:

- a) Menentukan kebijakan yang diperlukan untuk kelancaran pekerjaan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- b) melakukan evaluasi atas hasil kerja pada bagian yang ada dalam perusahaan

Selain itu general manager memiliki tanggung jawab terhadap:

- a) Hasil kerja pada tiap-tiap bagian di bawahnya
- b) kelancaran proses kerja pada tiap-tiap bagian di bawahnya

2) Pimpinan Redaksi

Pimpinan redaksi bertugas:

- a) Memimpin, mengelola, dan mengarahkan kebijakan mengenai pemberitaan.
- b) Mengatur kelancaran dan keberhasilan kegiatan yang dipimpinnya.
- c) memimpin dan mengarahkan kegiatan kerja bagian di bawahnya, seperti wartawan, redaktur, dan sekretaris redaktur.

Wewenang pimpinan redaksi:

- a) Menentukan isi koran, baik pemberitaan, tulisan maupun gambar yang akan dimuat.
- b) Memberikan koreksi atas berita yang diterbitkan.
- c) Menentukan kebijakan yang diperlukan sehingga hasil kerja tidak menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.

Tanggung jawab pimpinan redaksi:

- a) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan redaksional dan wajib melayani hak dan kewajiban koreksi.
 - b) Bertanggung jawab terhadap pihak internal dan eksternal perusahaan dan segala sesuatu yang akan diterbitkan.
- 3) Sekretaris Redaksi

Sekretaris redaksi bertugas:

- a) Mengkoordinir seluruh kegiatan kesekretariatan redaksi.
- b) Memberikan pelayanan fasilitas yang diperlukan oleh redaktur maupun wartawan.
- c) Mencatat dan membukukan surat-surat yang masuk.

Wewenang sekretaris redaksi:

- a) Menyiapkan dan mengalokasikan anggaran bagi redaksi dan wartawan
- b) Menjawab surat-surat yang masuk dalam kaitannya dengan tugas redaksional

Tanggung jawab sekretaris redaksi yaitu bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan yang ada dalam perusahaan.

4) Redaktur Pelaksana

Redaktur pelaksana bertugas untuk:

- a) Membuat perencanaan isi materi yang akan dimuat dalam koran baik berita, foto maupun iklan.
- b) Mengkoordinir para redaktur dengan publikasi masing-masing, termasuk desain grafis dan produksi.
- c) Memeriksa dan mengkoreksi hasil kerja redaksi
- d) Mengawasi kelancaran dan alur naskah secara timbal balik dari reporter ke redaksi, ke redaktur bahasa, dan final cek untuk kemudian dialurkan ke desain grafis dan produksi.

Wewenang redaktur pelaksana:

- a) Berhak menolak hasil kerja redaksi yang dianggap tidak layak.
- b) Memimpin rapat perencanaan dan rapat evaluasi.

- c) Melakukan evaluasi atas kerja dari para redaktur dalam bentuk kredit poin secara tetap dan periodik.

Tanggung jawab redaktur pelaksana:

- a) Bertanggung jawab terhadap isi dan berita yang dimuat dalam koran.
- b) Bertanggung jawab kepada pimpinan redaksi atas kerja redaktur.

5) Redaktur

Redaktur bertugas untuk:

- a) Melakukan pengeditan untuk materi yang akan dimuat
- b) Mengedit tulisan yang masuk dan melakukan *rewriting* baik yang datang dari luar maupun reporter yang diberi penugasan.

Wewenang redaktur adalah:

- a) Mengajukan tulisan dari luar atas hasil kerja reporter yang dianggap tidak layak.
- b) Mengajukan usulan mengenai berita, ulasan atau artikel yang di bawah wewenangnya.

Tanggung jawab redaktur antara lain:

- a) Bertanggung jawab terhadap rubrikasi yang diasuhinya.
- b) Bertanggung jawab terhadap pimpinan redaksi atas hasil kerjanya.

6) Wartawan

Wartawan bertugas untuk:

- a) Mencari berita di lapangan.
- b) Melaporkan dan menulis berita yang sudah didapatkannya.
- c) Mengambil gambar mengenai kejadian-kejadian yang bisa mendukung berita yang dilaporkan.

Wewenang wartawan:

- a) Menentukan berita dan gambar yang akan dimuat
- b) Menolak penugasan yang diberikan oleh pimpinan redaksi untuk meliput suatu kejadian

Tanggung jawab wartawan yaitu bertanggung jawab terhadap berita yang telah dimuat, baik kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan.

7) Keuangan

Keuangan bertugas untuk:

- a) Menghimpun perencanaan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan
- b) Memimpin penyusunan laporan keuangan
- c) Menyusun pembukuan rekening bank
- d) Mencari alternatif sumber-sumber dana yang bisa menambah pemasukan perusahaan
- e) Mengawasi keluar masuk surat-suratberharga perusahaan

Wewenang keuangan adalah:

- a) Mengambil keputusan untuk menolak atau menyetujui pembayaran
- b) Menyelesaikan dan menandatangani cek, giro, bilyet, surat, pemindah bukuan, faktur, kuitansi, dan pembukuan pajak.

Tanggungn jawab keuangan antara lain:

- a) Bertanggung jawab atas semua informasi yang telah dibuat
- b) Bertanggung jawab atas kebenaran dan ketepatan pencatatan rekening dan laporan keuangan dan bertanggung jawab atas kekayaan perusahaan.

8) Iklan

Tugas bagian iklan antara lain:

- a) Mengetahui dan mengerti sensitivitas pasar.
- b) Menerima pengorderan iklan.
- c) Memimpin penyusunan rencana kerja bagian pemasaran iklan.
- d) Memahami keadaan pasar dan dapat melakukan penyesuaian secara tepat.

Kewenangan bagian iklan yaitu mengatur Pelaksanaan Kerja Bagian Pemasaran

Tanggung jawab bagian iklan:

- a) Bertanggung jawab kepada general manager atas hasil kerja bagian pemasaran iklan
 - b) Bertanggung jawab atas tingkat *area covering* atas pemasaran iklan.
- 9) Pemasaran/sirkulasi

Bertugas untuk

- a) Mengadakan penelitian pasar,
- b) Melakukan percetakan sekaligus pemasaran koran
- c) Memimpin penyusunan rencana kerja bagian sirkulasi.

Wewenang bagian sirkulasi:

- a) Mengatur kegiatan kerja di bagian sirkulasi.
- b) Mengajukan usul mengenai sirkulasi kepada pimpinan perusahaan.

Tanggung jawab bagian sirkulasi:

- a) Bertanggung jawab kepada general manager mengenai hasil kerja bagian sirkulasi.
- b) Bertanggung jawab atas kelancaran proses sirkulasi.

B. Gambaran Umum Responden

1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 9 berikut berikut ini :

Tabel 9
Usia Responden

| Usia (tahun) | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|-----------|----------------|
| <25 | 4 | 10.5% |
| 25-30 | 23 | 60.5% |
| 31-35 | 9 | 23.7% |
| >36 | 2 | 5.3% |
| Total | 38 | 100,0% |

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa sejumlah 4 orang atau 10.5% berusia kurang dari 25 tahun, dan sejumlah 23 orang atau 60,5%

berusia antara 25-30 tahun, sebanyak 9 orang atau 23,7% berusia diantara 31-35 tahun dan 2 orang atau sebanyak 5,3% berusia lebih dari 36 tahun.

2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini :

Tabel 10
Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-laki | 29 | 76.3% |
| Perempuan | 9 | 23.7% |
| Total | 38 | 100.0% |

Dari jumlah 38 responden, jumlah laki-laki adalah 29 orang atau 76.3% lebih banyak dari jumlah perempuan yang hanya 9 orang atau 23.7%.

3. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Gambaran responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini :

Tabel 11
Jabatan Responden

| Jabatan | Frekuensi | Persentase (%) |
|-----------|-----------|----------------|
| Staf | 17 | 44.7% |
| Redaksi | 9 | 23.7% |
| Wartawan | 10 | 26.3% |
| Lain-lain | 2 | 5.3% |
| Total | 38 | 100.0% |

Dari jumlah keseluruhan responden, yang bekerja sebagai staf manajemen ada 17 orang atau 44.7% dan yang berada dibagian redaksi ada 9 orang atau 23.7%, sebanyak 10 orang atau 26.3% sebagai wartawan sedangkan yang lain yaitu 2 orang atau sebesar 5.3% bekerja dibagian selain ketiga jabatan yang telah disebutkan.

4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini :

Tabel 12
Pendidikan Responden

| Pendidikan | Frekuensi | Persentase (%) |
|------------|-----------|----------------|
| SMU | 4 | 10.5% |
| D3 | 2 | 5.3% |
| S1 | 32 | 84.2% |
| Total | 38 | 100% |

Dari jumlah responden yang mendapatkan kuisioner dapat diketahui bahwa yang mengenyam pendidikan SMU sebanyak 4 orang atau 10.5%, sebanyak 2 orang atau 5.3% lulusan D3, dan sisanya sebanyak 32 orang atau 84.2% menyelesaikan pendidikan S1.

5. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 13 berikut ini :

Tabel 13
Masa Kerja Responden

| Masa Kerja (tahun) | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------------|-----------|----------------|
| <2 | 7 | 18.4% |
| 2-4 | 19 | 50% |
| 5-7 | 9 | 23.7% |
| 8-10 | 2 | 5.3% |
| >10 | 1 | 2.6% |
| Total | 38 | 100,0% |

Dari tabel 13 dapat diketahui jumlah responden sebanyak 7 orang atau 18.4% memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun, sebanyak 19 orang atau 50% memiliki masa kerja 2-4 tahun, sebanyak 9 orang atau 23.7% memiliki masa kerja 5-7 tahun, sebanyak 2 orang atau 5.3% memiliki masa kerja 8-10 tahun, dan sisanya sebanyak 1 orang atau 2.6% memiliki masa kerja >10 tahun.

C. Gambaran Distribusi Jawaban Responden

Gambaran distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya tersaji dalam tabel-tabel berikut ini:

a. Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Tabel 14
Jawaban Responden untuk Variabel Perilaku Tugas (X_1)

| Item | Skor | Frekuensi | Persentase % | Mean |
|--|------|-----------|--------------|------|
| X _{1.1} penetapan tujuan yang harus dicapai | 1 | 0 | 0 | 4.32 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 4 | 10.5 | |
| | 4 | 18 | 47.4 | |
| | 5 | 16 | 42.1 | |
| X _{1.2} penetapan prosedur kerja | 1 | 0 | 0 | 4.29 |
| | 2 | 2 | 5.3 | |
| | 3 | 2 | 5.3 | |
| | 4 | 17 | 44.7 | |
| | 5 | 17 | 44.7 | |
| X _{1.3} pengkoordinasian pelaksanaan kerja | 1 | 0 | 0 | 4.05 |
| | 2 | 4 | 10.5 | |
| | 3 | 4 | 10.5 | |
| | 4 | 16 | 42.1 | |
| | 5 | 14 | 36.8 | |
| X _{1.4} menekankan penyelesaian pekerjaan | 1 | 0 | 0 | 4.24 |
| | 2 | 3 | 7.9 | |
| | 3 | 1 | 2.6 | |
| | 4 | 18 | 47.4 | |
| | 5 | 16 | 42.1 | |
| X _{1.5} penetapan batas waktu | 1 | 0 | 0 | 4.11 |
| | 2 | 4 | 10.5 | |
| | 3 | 2 | 5.3 | |
| | 4 | 18 | 47.4 | |
| | 5 | 14 | 36.8 | |
| X _{1.6} penetapan standar waktu untuk | 1 | 0 | 0 | 4.11 |
| | 2 | 4 | 10.5 | |

| | | | | |
|---|---|----|------|------|
| penyelesaian tugas | 3 | 0 | 0 | |
| | 4 | 22 | 57.9 | |
| | 5 | 12 | 31.6 | |
| X _{1.7} penggunaan prosedur kerja | 1 | 0 | 0 | 3.84 |
| | 2 | 3 | 7.9 | |
| | 3 | 7 | 18.4 | |
| | 4 | 21 | 55.3 | |
| | 5 | 7 | 18.4 | |
| X _{1.8} pengarahan cara-cara pelaksanaan kerja | 1 | 0 | 0 | 4.03 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 3 | 7.9 | |
| | 4 | 31 | 81.6 | |
| | 5 | 4 | 10.5 | |
| X _{1.9} laporan kerja | 1 | 0 | 0 | 4.11 |
| | 2 | 2 | 5.3 | |
| | 3 | 2 | 5.3 | |
| | 4 | 24 | 63.2 | |
| | 5 | 10 | 26.3 | |
| X _{1.10} penerapan hukuman | 1 | 0 | 0 | 3.55 |
| | 2 | 5 | 13.2 | |
| | 3 | 11 | 28.9 | |
| | 4 | 18 | 47.4 | |
| | 5 | 4 | 10.5 | |

Keterangan:

- X₁ : Variabel Perilaku Tugas
- X_{1.1} : Item penetapan tujuan yang harus dicapai
- X_{1.2} : Item penetapan prosedur kerja
- X_{1.3} : Item mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan
- X_{1.4} : Item menekankan pelaksanaan pekerjaan
- X_{1.5} : Item menetapkan batas waktu
- X_{1.6} : Item standar waktu untuk penyelesaian tugas
- X_{1.7} : Item mendorong penggunaan prosedur kerja
- X_{1.8} : Item mengarahkan cara-cara pelaksanaan kerja
- X_{1.9} : Item meminta laporan kerja
- X_{1.10} : Item menerapkan hukuman

Berdasar Tabel 14 dapat diketahui mengenai distribusi variabel perilaku tugas (X_1). Pada item penetapan tujuan yang harus dicapai ($X_{1.1}$), sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai penetapan tujuan yang harus dicapai setiap karyawan dalam rumusan yang jelas, sebanyak 18 responden atau 47.4% menyatakan setuju penetapan tujuan yang harus dicapai setiap karyawan dalam rumusan yang jelas, dan sisanya sebanyak 16 responden atau sebanyak 42.1% menyatakan sangat setuju dengan penetapan tujuan yang harus dicapai setiap karyawan dalam rumusan yang jelas. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.32.

Pada item yang menyatakan penetapan prosedur kerja ($X_{1.2}$), sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan tidak setuju dengan adanya penetapan prosedur kerja, sebanyak 2 responden atau sebanyak 5.3% menyatakan ragu-ragu tentang penetapan prosedur kerja, sebanyak 17 responden atau 44.7% menyatakan setuju dengan adanya penetapan prosedur kerja, dan sebanyak 17 responden atau 44.7% menyatakan sangat setuju penetapan prosedur kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.29.

Pada item yang menyatakan koordinasi pelaksanaan kerja ($X_{1.3}$), sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan tidak setuju dengan koordinasi pelaksanaan kerja, sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan ragu-ragu dengan koordinasi pelaksanaan kerja, sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan setuju koordinasi pelaksanaan kerja, dan sisanya sebanyak 14 responden atau 36.8% menyatakan sangat setuju dengan adanya koordinasi pelaksanaan kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.05.

Pada item pernyataan tentang penekanan pada penyelesaian pekerjaan ($X_{1.4}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan tidak setuju mengenai penekanan pada penyelesaian pekerjaan, sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan ragu-ragu terhadap penekanan pada penyelesaian pekerjaan, sebanyak 18 responden atau sebanyak 47.4% menyatakan

setuju dengan penekanan pada penyelesaian pekerjaan, dan sisanya sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan sangat setuju tentang penekanan pada penyelesaian pekerjaan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.24.

Pada item pernyataan tentang penetapan batasan waktu disetiap pekerjaan ($X_{1.5}$), sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan tidak setuju mengenai penetapan batasan waktu disetiap pekerjaan, sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan ragu-ragu terhadap penetapan batasan waktu disetiap pekerjaan, sebanyak 18 responden atau sebanyak 47.4% menyatakan setuju dengan penetapan batasan waktu disetiap pekerjaan, dan sisanya sebanyak 14 responden atau 36.8% menyatakan sangat setuju tentang penetapan batasan waktu disetiap pekerjaan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.11.

Pada item pernyataan tentang penetapan standar waktu untuk penyelesaian pekerjaan ($X_{1.6}$), sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan tidak setuju mengenai penetapan standar waktu untuk penyelesaian pekerjaan, sebanyak 22 responden atau 57.9% menyatakan setuju dengan penetapan standar waktu untuk penyelesaian pekerjaan, dan sisanya sebanyak 12 responden atau 31.6% menyatakan sangat setuju tentang penetapan standar waktu untuk penyelesaian pekerjaan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.11.

Pada item pernyataan tentang penggunaan prosedur kerja ($X_{1.7}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan tidak setuju mengenai penggunaan prosedur kerja, sebanyak 7 responden atau 18.4% menyatakan ragu-ragu terhadap penggunaan prosedur kerja, sebanyak 31 responden atau sebanyak 55.3% menyatakan setuju dengan penggunaan prosedur kerja, dan sisanya sebanyak 7 responden atau 18.4% menyatakan sangat setuju tentang penggunaan prosedur kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.84.

Pada item pernyataan tentang pengarahan cara pelaksanaan kerja ($X_{1.8}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan ragu-ragu terhadap

pengarahan cara pelaksanaan kerja, sebanyak 31 responden atau sebanyak 81.6% menyatakan setuju dengan pengarahan cara pelaksanaan kerja, dan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju tentang pengarahan cara pelaksanaan kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.03.

Pada item pernyataan tentang penyerahan laporan pada akhir pelaksanaan kerja ($X_{1.9}$), sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan tidak setuju mengenai penyerahan laporan pada akhir pelaksanaan kerja, sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan ragu-ragu terhadap penyerahan laporan pada akhir pelaksanaan kerja, sebanyak 24 responden atau sebanyak 63.2% menyatakan setuju dengan penyerahan laporan pada akhir pelaksanaan kerja, dan sisanya sebanyak 10 responden atau 26.3% menyatakan sangat setuju tentang penyerahan laporan pada akhir pelaksanaan kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.11.

Pada item pernyataan tentang penerapan hukuman dalam rangka pengawasan kerja ($X_{1.10}$), sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan tidak setuju mengenai penerapan hukuman dalam rangka pengawasan kerja, sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan ragu-ragu terhadap penerapan hukuman dalam rangka pengawasan kerja, sebanyak 18 responden atau sebanyak 47.4% menyatakan setuju dengan penerapan hukuman dalam rangka pengawasan kerja, dan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju tentang penerapan hukuman dalam rangka pengawasan kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.55.

b. Variabel Perilaku Hubungan (X₂)

Tabel 15
Jawaban Responden untuk Variabel Perilaku Hubungan (X₂)

| Item | Skor | Frekuensi | Persentase % | Mean |
|---|------|-----------|--------------|------|
| X _{2.1} Bertindak secara ramah | 1 | 0 | 0 | 4.24 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 3 | 7.9 | |
| | 4 | 23 | 60.5 | |
| | 5 | 12 | 31.6 | |
| X _{2.2} Memperlihatkan dukungan | 1 | 0 | 0 | 4.26 |
| | 2 | 1 | 2.6 | |
| | 3 | 2 | 5.3 | |
| | 4 | 21 | 55.3 | |
| | 5 | 14 | 36.8 | |
| X _{2.3} Memberi informasi kerja kegiatan | 1 | 0 | 0 | 4.05 |
| | 2 | 1 | 2.6 | |
| | 3 | 5 | 13.2 | |
| | 4 | 23 | 60.5 | |
| | 5 | 9 | 23.7 | |
| X _{2.4} Peluang mengutarakan pendapat | 1 | 0 | 0 | 4.32 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 1 | 2.6 | |
| | 4 | 24 | 63.2 | |
| | 5 | 13 | 34.2 | |
| X _{2.5} Memudahkan interaksi dengan atasan | 1 | 0 | 0 | 4.42 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 0 | 0 | |
| | 4 | 22 | 57.9 | |
| | 5 | 16 | 42.1 | |
| X _{2.6} Menerima kritikan dari bawahan | 1 | 0 | 0 | 4.21 |
| | 2 | 3 | 7.9 | |

| | | | | |
|---|---|----|------|------|
| | 3 | 0 | 0 | |
| | 4 | 21 | 55.3 | |
| | 5 | 14 | 36.8 | |
| X _{2.7} Menunjukkan kepedulian terhadap bawahan | 1 | 0 | 0 | 3.74 |
| | 2 | 6 | 15.8 | |
| | 3 | 9 | 23.7 | |
| | 4 | 12 | 31.6 | |
| | 5 | 11 | 28.9 | |
| X _{2.8} Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan bawahan | 1 | 0 | 0 | 3.84 |
| | 2 | 3 | 7.9 | |
| | 3 | 11 | 28.9 | |
| | 4 | 13 | 34.2 | |
| | 5 | 11 | 28.9 | |
| X _{2.9} Memberikan pujian | 1 | 0 | 0 | 3.87 |
| | 2 | 2 | 5.3 | |
| | 3 | 5 | 13.2 | |
| | 4 | 27 | 71.1 | |
| | 5 | 4 | 10.5 | |
| X _{2.10} Membantu perkembangan karir bawahan | 1 | 0 | 0 | 3.87 |
| | 2 | 1 | 2.6 | |
| | 3 | 7 | 18.4 | |
| | 4 | 26 | 68.4 | |
| | 5 | 4 | 10.5 | |

Keterangan:

- X₂ : Variabel perilaku hubungan
- X_{2.1} : Item bertindak secara ramah
- X_{2.2} : Item memperlihatkan dukungan
- X_{2.3} : Item memberi informasi kegiatan kerja
- X_{2.4} : Item peluang mengutarakan pendapat
- X_{2.5} : Item memudahkan interaksi dengan atasan
- X_{2.6} : Item mau menerima kritik bawahan
- X_{2.7} : Item menunjukkan kepedulian dengan bawahan
- X_{2.8} : Item menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan
- X_{2.9} : Item memberikan pujian
- X_{2.10} : Item membantu perkembangan karir bawahan

Berdasar Tabel 15 dapat diketahui mengenai distribusi variabel perilaku hubungan (X_2). Pada item sikap ramah terhadap karyawan ($X_{2.1}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan ragu-ragu terhadap sikap ramah terhadap karyawan, sebanyak 23 responden atau 60.5% menyatakan setuju sikap ramah terhadap karyawan, dan sisanya sebanyak 12 responden atau sebanyak 31.6% menyatakan sangat setuju dengan sikap ramah terhadap karyawan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.24.

Pada item yang menyatakan sikap memberikan dukungan pada karyawan ($X_{2.2}$), sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan tidak setuju dengan sikap memberikan dukungan pada karyawan, sebanyak 2 responden atau sebanyak 5.3% menyatakan ragu-ragu tentang sikap memberikan dukungan pada karyawan, sebanyak 21 responden atau 55.3% menyatakan setuju dengan sikap memberikan dukungan pada karyawan, dan sebanyak 14 responden atau 36.8% menyatakan sangat setuju sikap memberikan dukungan pada karyawan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.26.

Pada item yang menyatakan pemberian informasi kegiatan kerja ($X_{2.3}$), sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan tidak setuju dengan pemberian informasi kegiatan kerja, sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan ragu-ragu dengan pemberian informasi kegiatan kerja, sebanyak 23 responden atau 60.5% menyatakan setuju pemberian informasi kegiatan kerja, dan sisanya sebanyak 9 responden atau 23.7% menyatakan sangat setuju dengan adanya pemberian informasi kegiatan kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.05.

Pada item pernyataan tentang peluang mengutarakan pendapat ($X_{2.4}$), sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan ragu-ragu terhadap peluang mengutarakan pendapat, sebanyak 24 responden atau sebanyak 63.2% menyatakan setuju dengan peluang mengutarakan pendapat, dan sisanya sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan sangat setuju

tentang peluang mengutarakan pendapat. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.32.

Pada item pernyataan tentang usaha memudahkan interaksi dengan atasan ($X_{2.5}$), sebanyak 22 responden atau 57.9% menyatakan setuju dengan usaha memudahkan interaksi dengan atasan, dan sisanya sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan sangat setuju tentang usaha memudahkan interaksi dengan atasan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.42.

Pada item pernyataan tentang sikap menerima kritikan dari bawahan ($X_{2.6}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan tidak setuju mengenai sikap menerima kritikan dari bawahan, sebanyak 21 responden atau 55.3% menyatakan setuju dengan sikap menerima kritikan dari bawahan, dan sisanya sebanyak 14 responden atau 36.8% menyatakan sangat setuju tentang sikap menerima kritikan dari bawahan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.21.

Pada item pernyataan tentang kepedulian terhadap karyawan ($X_{2.7}$), sebanyak 6 responden atau 15.8% menyatakan tidak setuju mengenai kepedulian terhadap karyawan, sebanyak 9 responden atau 23.7% menyatakan ragu-ragu terhadap kepedulian terhadap karyawan, sebanyak 12 responden atau sebanyak 31.6% menyatakan setuju dengan kepedulian terhadap karyawan, dan sisanya sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan sangat setuju tentang kepedulian terhadap karyawan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.74.

Pada item pernyataan tentang kesediaan mendengarkan keluhan karyawan ($X_{2.8}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan tidak setuju dengan kesediaan mendengarkan keluhan karyawan, sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan ragu-ragu terhadap kesediaan mendengarkan keluhan karyawan, sebanyak 13 responden atau sebanyak 34.2% menyatakan setuju dengan kesediaan mendengarkan keluhan karyawan, dan sisanya sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan

sangat setuju tentang kesediaan mendengarkan keluhan karyawan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.84.

Pada item pernyataan tentang pemberian pujian (X_{2.9}), sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan tidak setuju mengenai pemberian pujian, sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan ragu-ragu terhadap pemberian pujian, sebanyak 27 responden atau sebanyak 71.1% menyatakan setuju dengan pemberian pujian, dan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju tentang pemberian pujian. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.87.

Pada item pernyataan tentang bantuan terhadap perkembangan karir karyawan (X_{2.10}), sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan tidak setuju mengenai bantuan terhadap perkembangan karir karyawan, sebanyak 7 responden atau 18.4% menyatakan ragu-ragu terhadap bantuan terhadap perkembangan karir karyawan, sebanyak 26 responden atau sebanyak 68.4% menyatakan setuju dengan bantuan terhadap perkembangan karir karyawan, dan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju tentang bantuan terhadap perkembangan karir karyawan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.87.

c. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Tabel 16
Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

| Item | Skor | Frekuensi | Persentase % | Mean |
|--|------|-----------|--------------|------|
| Y ₁ terpenuhinya kebutuhan pokok | 1 | 2 | 5.3 | 3.53 |
| | 2 | 3 | 7.9 | |
| | 3 | 8 | 21.1 | |
| | 4 | 23 | 60.5 | |
| | 5 | 2 | 5.3 | |
| Y ₂ terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan | 1 | 1 | 2.6 | 3.55 |
| | 2 | 3 | 7.9 | |
| | 3 | 13 | 34.2 | |
| | 4 | 16 | 42.1 | |

| | | | | |
|--|---|----|------|------|
| | 5 | 5 | 13.2 | |
| Y ₃ hubungan antar karyawan | 1 | 0 | 0 | 4.37 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 2 | 5.3 | |
| | 4 | 20 | 52.6 | |
| | 5 | 16 | 42.1 | |
| Y ₄ hubungan dengan atasan | 1 | 0 | 0 | 4.24 |
| | 2 | 0 | 0 | |
| | 3 | 0 | 0 | |
| | 4 | 29 | 76.3 | |
| | 5 | 9 | 23.7 | |
| Y ₅ penghargaan | 1 | 1 | 2.6 | 3.34 |
| | 2 | 6 | 15.8 | |
| | 3 | 14 | 36.8 | |
| | 4 | 13 | 34.2 | |
| | 5 | 4 | 10.5 | |
| Y ₆ aktualisasi diri | 1 | 1 | 2.6 | 3.74 |
| | 2 | 2 | 5.3 | |
| | 3 | 9 | 23.7 | |
| | 4 | 20 | 52.6 | |
| | 5 | 6 | 15.8 | |

Keterangan:

- Y : Variabel motivasi kerja karyawan
- Y₁ : Item terpenuhinya kebutuhan pokok
- Y₂ : Item terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan
- Y₃ : Item hubungan antar karyawan
- Y₄ : Item hubungan dengan atasan
- Y₅ : Item penghargaan
- Y₆ : Item aktualisasi diri

Berdasar Tabel 16 dapat diketahui mengenai distribusi variabel motivasi kerja karyawan (Y). Pada item terpenuhinya kebutuhan pokok (Y₁), sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan terpenuhinya kebutuhan pokok, sebanyak 3 responden atau sebanyak 7.9% menyatakan tidak setuju dengan terpenuhinya kebutuhan pokok, sebanyak 8 responden atau 21.1% menyatakan ragu-

ragu terhadap pernyataan terpenuhinya kebutuhan pokok, sebanyak 23 responden atau 60.5% menyatakan setuju terpenuhinya kebutuhan pokok, dan sisanya sebanyak 2 responden atau sebanyak 5.3% menyatakan sangat setuju dengan terpenuhinya kebutuhan pokok. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.53.

Pada item yang menyatakan terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan (Y_2), sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan, sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan tidak setuju dengan terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan, sebanyak 13 responden atau sebanyak 34.2% menyatakan ragu-ragu tentang terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan, sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan setuju dengan terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan, dan sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan sangat setuju terkait terpenuhinya kebutuhan keamanan dan keselamatan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.55.

Pada item yang menyatakan tercipta hubungan yang baik antar karyawan (Y_3), sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan ragu-ragu dengan tercipta hubungan yang baik antar karyawan, sebanyak 20 responden atau 52.6% menyatakan setuju dengan tercipta hubungan yang baik antar karyawan, dan sisanya sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan sangat setuju dengan tercipta hubungan yang baik antar karyawan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.37.

Pada item pernyataan tentang tercipta hubungan baik dengan atasan (Y_4), sebanyak 29 responden atau sebanyak 76.3% menyatakan setuju dengan tercipta hubungan yang baik dengan atasan, dan sebanyak 9 responden atau 23.7% menyatakan sangat setuju terkait dengan tercipta hubungan yang baik dengan atasan. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.24.

Pada item pernyataan tentang pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi (Y_5), sebanyak 1 responden atau 2.6%

menyatakan sangat tidak setuju dengan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, sebanyak 6 responden atau 15.8% menyatakan tidak setuju dengan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, sebanyak 14 responden atau sebanyak 36.8% menyatakan ragu-ragu tentang pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan setuju dengan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, dan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju tentang pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.34.

Pada item pernyataan tentang terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir (Y_6), sebanyak 1 responden atau sebesar 2.6% menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir, sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan tidak setuju mengenai terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir, sebanyak 9 responden atau 23.7% menyatakan ragu-ragu dengan terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir, sebanyak 20 responden atau 52.6% setuju dengan terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir, dan sisanya sebanyak 6 responden atau 15.8% menyatakan sangat setuju dengan terbukanya kesempatan untuk meningkatkan karir. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.74.

D. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 14 for windows. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 17
Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara
Variabel Perilaku Tugas (X₁), Perilaku Hubungan (X₂) Terhadap Motivasi
Kerja Karyawan (Y)

| Variabel | | Koefisien Regresi | Beta | t | Sig t | Keterangan |
|-------------------|----------------|-------------------|-------|-------|-------|------------|
| Terikat | Bebas | (B) | | | | |
| Y | X ₁ | 0.198 | 0.357 | 2.337 | 0.025 | Signifikan |
| | X ₂ | 0.253 | 0.404 | 2.646 | 0.012 | Signifikan |
| Konstanta | | 4.416 | | 1.293 | 0.205 | |
| R | | 0.676 | | | | |
| R Square | | 0.457 | | | | |
| Adjusted R Square | | 0.426 | | | | |
| F Hitung | | 14.715 | | | | |
| F Tabel | | | | | | |
| Probabilitas | | | | | | |

Keterangan:

X₁ : Perilaku Tugas

X₂ : Perilaku Hubungan

Y : Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel 17 maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 4.416 + 0.198X_1 + 0.253X_2 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

a. $a = 4.416$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel perilaku tugas (X₁), perilaku hubungan (X₂) maka motivasi kerja karyawan adalah sebesar 4.416. Hal ini berarti motivasi kerja karyawan menurun sebesar 4.416 sebelum atau tanpa adanya kedua variabel bebas tersebut (X₁, X₂ = 0).

b. $b_1 = 0.198$

Koefisien regresi variabel perilaku tugas (X₁) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku tugas (X₁) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,198 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

c. $b_2 = 0.253$

Koefisien regresi variabel perilaku hubungan (X₂) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku hubungan (X₂) meningkat

satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,253 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat maka dilakukan uji hipotesis. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis :

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Setelah melakukan perhitungan maka diharapkan hasil yang diperoleh adalah penolakan H_0 . H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Tabel 18
Hasil Uji F

| Hipotesis | Nilai | Status |
|--|--|------------------------|
| Variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi karyawan | F = 14.715 Sig F = 0,000 F _{tabel} = 3.27 | H ₀ ditolak |

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel 18 maka dapat diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 14.666 dengan signifikansi 0,000. Nilai ini lebih besar dari F_{tabel} (14.666 > 3.27). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

3. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien beta yang telah distandarisasi. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Taraf signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,10$.

Tabel 19
Hasil Uji t variabel Perilaku Tugas

| Hipotesis | Nilai | Status |
|---|---|------------------------|
| Variabel perilaku tugas secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan | t = 2.337 Sig t = 0.025 t _{tabel} = 1.6905 | H ₀ ditolak |

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel 19 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2.337 dengan signifikansi 0.025. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2.337 > 1.6905$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

Tabel 20
Hasil Uji t variabel Perilaku Hubungan

| Hipotesis | Nilai | Status |
|--|---|------------------------|
| Variabel perilaku hubungan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan | t = 2.646 Sig t = 0.012 t _{tabel} = 1.6905 | H ₀ ditolak |

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel 20 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2.646 dengan signifikansi 0.012. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2.569 > 1.6905$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan program SPSS 14 for windows maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah variabel perilaku hubungan (X_2) yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar, yaitu sebesar 0.404 yang mana hal tersebut didukung oleh Sritua (1993:12) yang menyatakan bahwa untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linier maka digunakanlah Koefisien Beta yang terstandarisasi (Standarized Coefficient).

Berdasarkan hasil perhitungan maka nilai R_2 yang diperoleh adalah sebesar 0.457. Angka ini menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 45.7% sedangkan sisanya sebesar 54.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Variabel Perilaku Tugas terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dengan pendekatan perilaku tugas merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan karyawan, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh karyawan, kapan dan dimana melaksanakannya serta bagaimana pekerjaan tersebut harus dicapai, dalam hal ini pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan memotivasi bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti memperjelas spesifikasi tugas-tugas karyawan dan mengurangi atau menghilangkan hal-hal yang menghambat penyelesaian pekerjaan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Ini dapat diartikan semakin sering gaya kepemimpinan perilaku tugas dilakukan maka motivasi karyawan juga akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah pelaksanaan perilaku tugas maka motivasi kerja juga akan semakin menurun. Hal ini sesuai dengan pendapat Fielder dalam Munandar (2001:343) bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat memotivasi tenaga kerja/karyawan. Bila karyawan menghargai tinggi nilai taat pada atasan, maka ia akan melakukan pekerjaannya sebagai kewajiban atau tidak merasa dipaksa untuk bekerja dan unjuk kinerja dengan bagus.

Aplikasi dari perilaku tugas dapat diwujudkan apabila seorang pemimpin dapat menetapkan tujuan yang harus dicapai karyawan dalam rumusan yang jelas disetiap pelaksanaan kerja, menetapkan prosedur kerja yang jelas pada karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan, mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan, selalu menekankan penyelesaian pekerjaan pada karyawan dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Variable perilaku tugas juga dapat diaplikasikan dengan memberikan batasan waktu disetiap tugas yang diberikan, menetapkan standar waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan dengan baik, menekankan penggunaan prosedur tertentu, senantiasa memberikan penjelasan cara pelaksanaan kerja, dan meminta laporan akhir pelaksanaan kerja, serta menetapkan hukuman dalam rangka pengawasan kerja.

2. Pengaruh Variabel Perilaku Hubungan terhadap Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dengan pendekatan perilaku hubungan merupakan perilaku seorang pemimpin yang berupaya membina hubungan antar pribadi diantara hubungan pribadi dengan karyawan dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, psikologis dan kemudahan berperilaku.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku hubungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Ini dapat diartikan semakin tinggi gaya kepemimpinan perilaku hubungan dilakukan maka motivasi karyawan juga akan semakin meningkat, dan sebaliknya semakin rendah pelaksanaan perilaku hubungan maka motivasi kerja juga akan semakin menurun.

Meskipun pada dasarnya gaya kepemimpinan perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama-sama mempunyai peran yang sangat penting dalam menumbuhkan motivasi kerja, namun dalam penelitian ini perilaku hubungan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penjelasan John E. Stinson

dan Thomas W. Jonson dalam Hersey dan Blanchard (2004:162) bahwa perilaku hubungan pemimpin lebih penting apabila para karyawan melaksanakan tugas-tugasnya dengan terstruktur. Dengan gaya kepemimpinan yang lebih pada perilaku hubungan diharapkan motivasi kerja intrinsik tumbuh dalam diri karyawan. Sehingga mereka bukan lagi menganggap pekerjaan sebagai beban atau kewajiban melainkan sebagai suatu kebutuhan yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kemajuan organisasi.

Gaya kepemimpinan perilaku hubungan lebih mengutamakan adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbale balik) antara pimpinan dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan (menentukan program) dan pelaksanaannya. Digunakannya komunikasi dua arah (Two Way Traffic Communication) tersebut diharapkan memperoleh dukungan sosioemotional dan psikologis. Karena dengan adanya komunikasi dua arah tersebut dapat menumbuhkan pola hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan.

Gaya kepemimpinan perilaku hubungan dapat diaplikasikan dengan selalu bersikap ramah kepada karyawan, memberikan dukungan dan dorongan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas, memberikan informasi terlebih dahulu sebelum pelaksanaan tugas, memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpendapat tentang pekerjaan, memberikan kemudahan pada karyawan untuk berinteraksi dalam kegiatan sehari-hari, senantiasa menerima kritikan dan masukan dari karyawan, dan senantiasa memberikan pujian jika melihat keberhasilan karyawan, serta berupaya untuk membantu perkembangan karir karyawan. Apabila dari semua aplikasi tersebut dapat dipenuhi maka motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik akan meningkat.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang atasan dalam mempengaruhi bawahannya dan dapat menciptakan integrasi yang serasi serta mendorong gairah kerja karyawan yang tidak lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan pendekatan variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan. Variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
2. Berdasarkan hasil penelitian variabel perilaku tugas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Pengaruh yang signifikan tersebut ditunjukkan oleh hasil perhitungan koefisien regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS 14 for windows*, didapat t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Indikasi variabel perilaku tugas yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan adalah penyusunan tujuan yang harus dicapai karyawan dalam rumusan yang jelas disetiap pelaksanaan kerja.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku hubungan memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Dominasi variabel perilaku hubungan ditunjukkan oleh koefisien beta dari uji t , variabel perilaku hubungan memiliki koefisien beta terbanyak dibandingkan variabel lainnya. Variabel perilaku hubungan didominasi oleh aplikasi dari memudahkan dalam interaksi. Sehingga motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemudahan interaksi karyawan dalam organisasi.
4. Dari hasil penelitian ini didapat:
 - a. Uji simultan dari variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan terhadap motivasi kerja karyawan hasilnya sebagai berikut:
 - 1) Nilai F_{hitung} sebesar 14.715 dengan F_{tabel} sebesar 3.27 ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan atau bersama-sama

variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan mempunyai pengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

- 2) Nilai R Square sebesar 0.457 (45.7%) menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas (X_1) dan variabel perilaku hubungan (X_2) memberikan kontribusi sebesar 45.7% terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) dan sisanya sebesar 54.3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.
 - 3) Nilai R sebesar 0.676 (67.6%) menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas (X_1) dan variabel perilaku hubungan (X_2) memiliki keeratan hubungan dengan variabel motivasi kerja karyawan (Y).
- b. Uji parsial dari variabel perilaku tugas (X_1) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y) :
- 1) variabel perilaku tugas (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.337 dengan signifikansi 0.025, nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.6905. Hal ini berarti secara parsial variabel perilaku tugas (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
 - 2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.198 koefisien regresi variabel perilaku tugas (X_1) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku tugas (X_1) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.198, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.
- c. Uji parsial dari variabel perilaku hubungan (X_2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) :
- 1) Variabel perilaku hubungan (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.646 dengan signifikansi 0.012, nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.6905. Hal ini berarti secara parsial variabel perilaku hubungan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

- 2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.253 koefisien regresi variabel perilaku hubungan (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku hubungan (X_2) meningkat satu satuan, maka motivasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.253, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

B. Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan memperbaiki perilaku hubungan pemimpin yang dapat diindikasikan dengan penyusunan dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, memberikan umpan balik. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan lebih diarahkan pada aplikasi memudahkan interaksi karyawan dengan atasan dan peluang dalam mengutarakan pendapat terhadap atasan.
2. Hasil penelitian perlu dikembangkan lebih lanjut dengan peneliti gaya kepemimpinan yang lain atau menambah item-item variabel dari penelitian ini untuk dapat mengetahui apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karena berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan uji F diketahui variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan mempengaruhi motivasi kerja karyawan sebesar 45,7% sedangkan sisanya sebesar 54.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis. Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif : Teori dan Praktek*. Malang
- Dessler, Gery. 1999. *Organization Theory Interesting Structure and Behaviour. Second Edition*. Ney Jersey: Prentice Hall.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 2002. *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work, 11th edition*. New York: The Mc Graww Hill Companies.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah, Ed. Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrahman, dan Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia, Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan, Prilaku*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H. 2004. *Management Of Organizational Behaviour, Utiliting Human Resource*. Terjemahan oleh Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini. 2002. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri, ed. 3*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nurastuti, Wiji. 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa: Hadyana Pujatmaka. Jakarta: Prenhallindo.

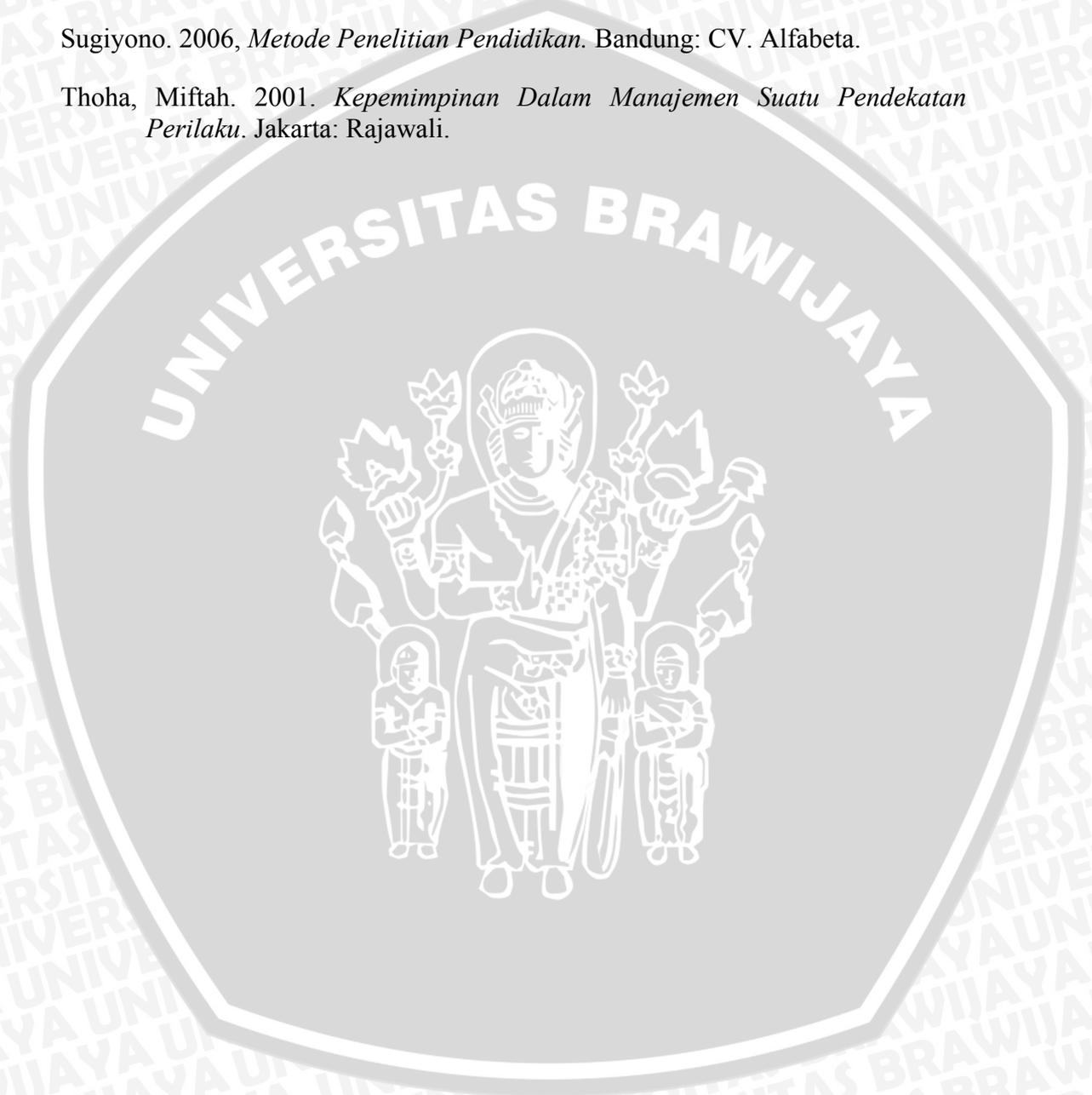
Siagian, Sondang P. 2003. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan, Cetakan Kelima*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survey, Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES

Sritua, Arif. 1993. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta: UI Press

Sugiyono. 2006, *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali.



Lampiran 1

**KUESIONER
PENELITIAN SKRIPSI
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2007**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja** (Studi Pada Karyawan PT. Malang Intermedia Pers)”, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Indah Wahyuni

No Responden :
(diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian :

1. Beri tanda (√) sesuai pendapat anda pada kotak jawaban yang tersedia
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap jawaban
3. Isilah titik-titik sesuai dengan pertanyaan yang tersedia dalam mengisi identitas

A. Identitas Responden

1. Usia Anda :tahun
2. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
3. Jabatan :
4. Pendidikan terakhir Anda :
5. Masa Kerja Anda :tahun

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda cek (√) pada kolom yang sesuai dengan pilihan jawaban anda, dengan ketentuan:

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
N : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

B. Pernyataan

| No | Pernyataan | SS | S | RR | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Pemimpin saya selalu menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh setiap karyawan dalam rumusan yang jelas di setiap pelaksanaan kerja. | | | | | |
| 2 | Pemimpin saya menekankan adanya prosedur kerja yang jelas pada karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. | | | | | |
| 3 | Pemimpin saya mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. | | | | | |
| 4 | Pemimpin saya menekankan penyelesaian pekerjaan pada karyawan dalam mengerjakan tugas sehari-hari. | | | | | |
| 5 | Pemimpin saya selalu memberikan batasan waktu disetiap tugas yang diberikan. | | | | | |
| 6 | Pemimpin saya menetapkan standar waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan dengan baik. | | | | | |
| 7 | Pemimpin saya mendorong untuk menggunakan prosedur tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 8 | Pemimpin saya selalu memberikan penjelasan cara pelaksanaan tugas yang diberikan. | | | | | |
| 9 | Pemimpin saya selalu meminta laporan pada akhir pelaksanaan kerja. | | | | | |
| 10 | Pemimpin menetapkan hukuman dalam rangka pengawasan kerja. | | | | | |
| 11. | Pemimpin saya selalu bersikap ramah kepada karyawan. | | | | | |
| 12. | Pemimpin saya senantiasa memberikan dukungan dan dorongan pada karyawan dalam mengerjakan tugas. | | | | | |
| 13. | Pemimpin saya berusaha memberikan informasi terlebih dahulu sebelum memberikan tugas. | | | | | |
| 14. | Pemimpin saya memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpendapat tentang pekerjaan. | | | | | |
| 15. | Pemimpin saya memberikan kemudahan pada karyawan untuk berinteraksi dalam kegiatan sehari-hari. | | | | | |
| 16. | Pemimpin saya senantiasa menerima kritikan dan | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| | masukannya dari karyawannya. | | | | | |
| 17. | Pemimpin saya senantiasa menunjukkan kepedulian terhadap masalah yang dihadapi karyawan. | | | | | |
| 18. | Pemimpin saya berupaya menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan karyawan. | | | | | |
| 19. | Pemimpin saya senantiasa memberikan pujian jika melihat keberhasilan karyawan. | | | | | |
| 20. | Pemimpin saya berupaya membantu perkembangan karir karyawan. | | | | | |
| 21. | Gaji/upah yang saya terima sudah mencukupi kebutuhan pokok tiap hari | | | | | |
| 22. | Keamanan dan keselamatan kerja saya sudah merasa terjamin | | | | | |
| 23. | Saya dapat menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan. | | | | | |
| 24. | Saya dapat menjalin hubungan baik dengan atasan. | | | | | |
| 25. | Saya mendapat penghargaan (pujian dan/atau bonus) jika melakukan sesuatu yang membanggakan bagi perusahaan. | | | | | |
| 26. | Kesempatan saya untuk meningkatkan karir sangat terbuka. | | | | | |

Malang,2007

Responden*

(.....)

TERIMA KASIH

*Boleh tidak mencantumkan nama

Lampiran 2

Rekapitulasi Data Identitas Responden

| No. | USIA | JENIS KELAMIN | JABATAN | PENDIDIKAN TERAKHIR | MASA KERJA |
|-----|------|---------------|---------|---------------------|------------|
| 1 | 25 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2 | 24 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 24 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 4 | 31 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 5 | 30 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 6 | 24 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 7 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | 29 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 9 | 31 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 10 | 28 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 11 | 30 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 12 | 28 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 13 | 38 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 14 | 25 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 15 | 27 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 16 | 30 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 17 | 32 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 18 | 30 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 19 | 31 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 20 | 31 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 21 | 22 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 22 | 29 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 23 | 30 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 24 | 29 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 25 | 26 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 26 | 28 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 27 | 30 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 28 | 30 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 29 | 26 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 30 | 29 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 31 | 28 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 32 | 27 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 33 | 32 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 34 | 35 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 35 | 29 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 36 | 34 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 37 | 38 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| 38 | 30 | 1 | 2 | 3 | 3 |

Frequencies

Statistics

| | | USIA | JENIS KELAMIN | JABATAN | PENDIDIKAN TERAKHIR | MASA KERJA |
|----------------|---------|------|---------------|---------|---------------------|------------|
| N | Valid | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,24 | 1,24 | 1,92 | 2,74 | 2,24 |
| Median | | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| Mode | | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Std. Deviation | | ,714 | ,431 | ,969 | ,644 | ,913 |
| Variance | | ,510 | ,186 | ,940 | ,415 | ,834 |
| Minimum | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| Sum | | 85 | 47 | 73 | 104 | 85 |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

USIA

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 38 |
| | Missing | 0 |

USIA

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | 2 | 23 | 60,5 | 60,5 | 71,1 |
| | 3 | 9 | 23,7 | 23,7 | 94,7 |
| | 4 | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

JENIS KELAMIN

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 38 |
| | Missing | 0 |

JENIS KELAMIN

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 29 | 76,3 | 76,3 | 76,3 |
| 2 | 9 | 23,7 | 23,7 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

JABATAN

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 38 |
| | Missing | 0 |

JABATAN

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 17 | 44,7 | 44,7 | 44,7 |
| 2 | 9 | 23,7 | 23,7 | 68,4 |
| 3 | 10 | 26,3 | 26,3 | 94,7 |
| 4 | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

PENDIDIKAN TERAKHIR

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 38 |
| | Missing | 0 |

PENDIDIKAN TERAKHIR

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 2 | 2 | 5,3 | 5,3 | 15,8 |
| 3 | 32 | 84,2 | 84,2 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

MASA KERJA

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 38 |
| | Missing | 0 |

MASA KERJA

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 7 | 18,4 | 18,4 | 18,4 |
| 2 | 19 | 50,0 | 50,0 | 68,4 |
| 3 | 9 | 23,7 | 23,7 | 92,1 |
| 4 | 2 | 5,3 | 5,3 | 97,4 |
| 5 | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Descriptives

[DataSet1]

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|----|-------|---------|---------|------|----------------|----------|
| USIA | 38 | 3 | 1 | 4 | 2,24 | ,714 | ,510 |
| JENIS KELAMIN | 38 | 1 | 1 | 2 | 1,24 | ,431 | ,186 |
| JABATAN | 38 | 3 | 1 | 4 | 1,92 | ,969 | ,940 |
| PENDIDIKAN TERAK | 38 | 2 | 1 | 3 | 2,74 | ,644 | ,415 |
| MASA KERJA | 38 | 4 | 1 | 5 | 2,24 | ,913 | ,834 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | | | |

Lampiran 3

REKAPITULAI HASIL KUESIONER

Rekapitulai hasil kuesioner X1

| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | TOTAL X1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----------|
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 27 |
| 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 33 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 30 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 35 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 45 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 49 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 32 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 46 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 48 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 43 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 33 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 42 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 38 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 41 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 38 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 47 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 44 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 43 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 42 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 42 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 41 |



Rekapitulai hasil kuesioner X2

| X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | TOTAL X2 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----------|
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 31 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 30 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 43 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 42 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 47 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 37 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 48 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 44 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 37 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 46 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 38 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 47 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 36 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 34 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 47 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 41 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 40 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 39 |

Rekapitulai hasil kuesioner Y

| Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | TOTAL Y |
|----|----|----|----|----|----|---------|
| 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 16 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 22 |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 24 |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 29 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 27 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 23 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 27 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 24 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 26 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 19 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 20 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 22 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 23 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 24 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 25 |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | TOTAL |
|--------------------|---------|------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| N | Valid | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,32 | 4,29 | 4,05 | 4,24 | 4,11 | 4,11 | 3,84 | 4,03 | 4,11 | 3,55 | 40,63 |
| Std. Error of Mean | | ,107 | ,130 | ,155 | ,138 | ,150 | ,140 | ,133 | ,070 | ,118 | ,140 | ,886 |
| Median | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 42,00 |
| Mode | | 4 | 4 ^a | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 |
| Std. Deviation | | ,662 | ,802 | ,957 | ,852 | ,924 | ,863 | ,823 | ,434 | ,727 | ,860 | 5,460 |
| Variance | | ,438 | ,644 | ,916 | ,726 | ,853 | ,745 | ,677 | ,188 | ,529 | ,740 | 9,807 |
| Range | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 |
| Minimum | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 27 |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| Sum | | 164 | 163 | 154 | 161 | 156 | 156 | 146 | 153 | 156 | 135 | 1544 |

^aMultiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | 4 | 18 | 47,4 | 47,4 | 57,9 |
| | 5 | 16 | 42,1 | 42,1 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 3 | 2 | 5,3 | 5,3 | 10,5 |
| | 4 | 17 | 44,7 | 44,7 | 55,3 |
| | 5 | 17 | 44,7 | 44,7 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | 3 | 4 | 10,5 | 10,5 | 21,1 |
| | 4 | 16 | 42,1 | 42,1 | 63,2 |
| | 5 | 14 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| | 3 | 1 | 2,6 | 2,6 | 10,5 |
| | 4 | 18 | 47,4 | 47,4 | 57,9 |
| | 5 | 16 | 42,1 | 42,1 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | 3 | 2 | 5,3 | 5,3 | 15,8 |
| | 4 | 18 | 47,4 | 47,4 | 63,2 |
| | 5 | 14 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | 4 | 22 | 57,9 | 57,9 | 68,4 |
| | 5 | 12 | 31,6 | 31,6 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| | 3 | 7 | 18,4 | 18,4 | 26,3 |
| | 4 | 21 | 55,3 | 55,3 | 81,6 |
| | 5 | 7 | 18,4 | 18,4 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| | 4 | 31 | 81,6 | 81,6 | 89,5 |
| | 5 | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 3 | 2 | 5,3 | 5,3 | 10,5 |
| | 4 | 24 | 63,2 | 63,2 | 73,7 |
| | 5 | 10 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X1.10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 5 | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| | 3 | 11 | 28,9 | 28,9 | 42,1 |
| | 4 | 18 | 47,4 | 47,4 | 89,5 |
| | 5 | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

TOTAL X1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 27 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 30 | 2 | 5,3 | 5,3 | 7,9 |
| 32 | 1 | 2,6 | 2,6 | 10,5 |
| 33 | 2 | 5,3 | 5,3 | 15,8 |
| 35 | 1 | 2,6 | 2,6 | 18,4 |
| 36 | 1 | 2,6 | 2,6 | 21,1 |
| 38 | 3 | 7,9 | 7,9 | 28,9 |
| 39 | 1 | 2,6 | 2,6 | 31,6 |
| 40 | 2 | 5,3 | 5,3 | 36,8 |
| 41 | 3 | 7,9 | 7,9 | 44,7 |
| 42 | 6 | 15,8 | 15,8 | 60,5 |
| 43 | 5 | 13,2 | 13,2 | 73,7 |
| 44 | 2 | 5,3 | 5,3 | 78,9 |
| 45 | 2 | 5,3 | 5,3 | 84,2 |
| 46 | 1 | 2,6 | 2,6 | 86,8 |
| 47 | 2 | 5,3 | 5,3 | 92,1 |
| 48 | 1 | 2,6 | 2,6 | 94,7 |
| 49 | 1 | 2,6 | 2,6 | 97,4 |
| 50 | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

| | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | DTAL X |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|--------|
| N Valid | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 4,24 | 4,26 | 4,05 | 4,32 | 4,42 | 4,21 | 3,74 | 3,84 | 3,87 | 3,87 | 40,82 |
| Std. Error of Mean | ,096 | ,111 | ,113 | ,085 | ,081 | ,132 | ,172 | ,153 | ,108 | ,101 | ,785 |
| Median | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 40,00 |
| Mode | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| Std. Deviation | ,590 | ,685 | ,695 | ,525 | ,500 | ,811 | 1,057 | ,945 | ,665 | ,623 | 4,837 |
| Variance | ,348 | ,469 | ,484 | ,276 | ,250 | ,657 | 1,118 | ,893 | ,442 | ,388 | 23,398 |
| Range | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| Minimum | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| Maximum | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| Sum | 161 | 162 | 154 | 164 | 168 | 160 | 142 | 146 | 147 | 147 | 1551 |

Frequency Table



X2.1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| 4 | 23 | 60,5 | 60,5 | 68,4 |
| 5 | 12 | 31,6 | 31,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 3 | 2 | 5,3 | 5,3 | 7,9 |
| 4 | 21 | 55,3 | 55,3 | 63,2 |
| 5 | 14 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 3 | 5 | 13,2 | 13,2 | 15,8 |
| 4 | 23 | 60,5 | 60,5 | 76,3 |
| 5 | 9 | 23,7 | 23,7 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 4 | 24 | 63,2 | 63,2 | 65,8 |
| 5 | 13 | 34,2 | 34,2 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4 | 22 | 57,9 | 57,9 | 57,9 |
| | 5 | 16 | 42,1 | 42,1 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| | 4 | 21 | 55,3 | 55,3 | 63,2 |
| | 5 | 14 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 6 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| | 3 | 9 | 23,7 | 23,7 | 39,5 |
| | 4 | 12 | 31,6 | 31,6 | 71,1 |
| | 5 | 11 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| | 3 | 11 | 28,9 | 28,9 | 36,8 |
| | 4 | 13 | 34,2 | 34,2 | 71,1 |
| | 5 | 11 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 5 | 13,2 | 13,2 | 18,4 |
| 4 | 27 | 71,1 | 71,1 | 89,5 |
| 5 | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

X2.10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 3 | 7 | 18,4 | 18,4 | 21,1 |
| 4 | 26 | 68,4 | 68,4 | 89,5 |
| 5 | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

TOTAL X2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 30 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 31 | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| 32 | 1 | 2,6 | 2,6 | 7,9 |
| 34 | 1 | 2,6 | 2,6 | 10,5 |
| 36 | 1 | 2,6 | 2,6 | 13,2 |
| 37 | 2 | 5,3 | 5,3 | 18,4 |
| 38 | 1 | 2,6 | 2,6 | 21,1 |
| 39 | 7 | 18,4 | 18,4 | 39,5 |
| 40 | 8 | 21,1 | 21,1 | 60,5 |
| 41 | 1 | 2,6 | 2,6 | 63,2 |
| 42 | 1 | 2,6 | 2,6 | 65,8 |
| 43 | 2 | 5,3 | 5,3 | 71,1 |
| 44 | 2 | 5,3 | 5,3 | 76,3 |
| 45 | 2 | 5,3 | 5,3 | 81,6 |
| 46 | 1 | 2,6 | 2,6 | 84,2 |
| 47 | 2 | 5,3 | 5,3 | 89,5 |
| 48 | 1 | 2,6 | 2,6 | 92,1 |
| 49 | 2 | 5,3 | 5,3 | 97,4 |
| 50 | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Frequencies

[DataSet1]

Statistics

| | | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | TOTAL Y |
|--------------------|---------|------|------|------|------|------|------|---------|
| N | Valid | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,53 | 3,55 | 4,37 | 4,24 | 3,34 | 3,74 | 22,76 |
| Std. Error of Mean | | ,150 | ,149 | ,096 | ,070 | ,157 | ,145 | ,491 |
| Median | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 23,00 |
| Mode | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| Std. Deviation | | ,922 | ,921 | ,589 | ,431 | ,966 | ,891 | 3,026 |
| Variance | | ,851 | ,849 | ,347 | ,186 | ,934 | ,794 | 9,159 |
| Range | | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 17 |
| Minimum | | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 29 |
| Sum | | 134 | 135 | 166 | 161 | 127 | 142 | 865 |

Frequency Table

Y1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| | 2 | 3 | 7,9 | 7,9 | 13,2 |
| | 3 | 8 | 21,1 | 21,1 | 34,2 |
| | 4 | 23 | 60,5 | 60,5 | 94,7 |
| | 5 | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Y2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2 | 3 | 7,9 | 7,9 | 10,5 |
| | 3 | 13 | 34,2 | 34,2 | 44,7 |
| | 4 | 16 | 42,1 | 42,1 | 86,8 |
| | 5 | 5 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| Total | | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Y3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| 4 | 20 | 52,6 | 52,6 | 57,9 |
| 5 | 16 | 42,1 | 42,1 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Y4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 29 | 76,3 | 76,3 | 76,3 |
| 5 | 9 | 23,7 | 23,7 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Y5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 2 | 6 | 15,8 | 15,8 | 18,4 |
| 3 | 14 | 36,8 | 36,8 | 55,3 |
| 4 | 13 | 34,2 | 34,2 | 89,5 |
| 5 | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Y6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 2 | 2 | 5,3 | 5,3 | 7,9 |
| 3 | 9 | 23,7 | 23,7 | 31,6 |
| 4 | 20 | 52,6 | 52,6 | 84,2 |
| 5 | 6 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

TOTAL Y

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 12 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| 16 | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| 19 | 1 | 2,6 | 2,6 | 7,9 |
| 20 | 3 | 7,9 | 7,9 | 15,8 |
| 21 | 2 | 5,3 | 5,3 | 21,1 |
| 22 | 8 | 21,1 | 21,1 | 42,1 |
| 23 | 7 | 18,4 | 18,4 | 60,5 |
| 24 | 7 | 18,4 | 18,4 | 78,9 |
| 25 | 3 | 7,9 | 7,9 | 86,8 |
| 26 | 1 | 2,6 | 2,6 | 89,5 |
| 27 | 3 | 7,9 | 7,9 | 97,4 |
| 29 | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |



Descriptives

[DataSet1]

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| X1.1 | 38 | 3 | 5 | 4,32 | ,662 |
| X1.2 | 38 | 2 | 5 | 4,29 | ,802 |
| X1.3 | 38 | 2 | 5 | 4,05 | ,957 |
| X1.4 | 38 | 2 | 5 | 4,24 | ,852 |
| X1.5 | 38 | 2 | 5 | 4,11 | ,924 |
| X1.6 | 38 | 2 | 5 | 4,11 | ,863 |
| X1.7 | 38 | 2 | 5 | 3,84 | ,823 |
| X1.8 | 38 | 3 | 5 | 4,03 | ,434 |
| X1.9 | 38 | 2 | 5 | 4,11 | ,727 |
| X1.10 | 38 | 2 | 5 | 3,55 | ,860 |
| TOTAL X1 | 38 | 27 | 50 | 40,63 | 5,460 |
| X2.1 | 38 | 3 | 5 | 4,24 | ,590 |
| X2.2 | 38 | 2 | 5 | 4,26 | ,685 |
| X2.3 | 38 | 2 | 5 | 4,05 | ,695 |
| X2.4 | 38 | 3 | 5 | 4,32 | ,525 |
| X2.5 | 38 | 4 | 5 | 4,42 | ,500 |
| X2.6 | 38 | 2 | 5 | 4,21 | ,811 |
| X2.7 | 38 | 2 | 5 | 3,74 | 1,057 |
| X2.8 | 38 | 2 | 5 | 3,84 | ,945 |
| X2.9 | 38 | 2 | 5 | 3,87 | ,665 |
| X2.10 | 38 | 2 | 5 | 3,87 | ,623 |
| TOTAL X2 | 38 | 30 | 50 | 40,82 | 4,837 |
| Y1 | 38 | 1 | 5 | 3,53 | ,922 |
| Y2 | 38 | 1 | 5 | 3,55 | ,921 |
| Y3 | 38 | 3 | 5 | 4,37 | ,589 |
| Y4 | 38 | 4 | 5 | 4,24 | ,431 |
| Y5 | 38 | 1 | 5 | 3,34 | ,966 |
| Y6 | 38 | 1 | 5 | 3,74 | ,891 |
| TOTAL Y | 38 | 12 | 29 | 22,76 | 3,026 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

Lampiran 4

Correlations

Correlations

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | TOTAL X1 |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | ,485** | ,442** | ,343* | ,342* | ,271 | ,392* | ,347* | ,154 | ,112 | ,549** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 | ,005 | ,035 | ,036 | ,099 | ,015 | ,033 | ,357 | ,502 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.2 | Pearson Correlation | ,485** | 1 | ,472** | ,411* | ,724** | ,579** | ,317 | ,055 | ,271 | ,467** | ,728** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | | ,003 | ,010 | ,000 | ,000 | ,053 | ,742 | ,100 | ,003 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.3 | Pearson Correlation | ,442** | ,472** | 1 | ,581** | ,605** | ,386* | ,560** | ,517** | ,419** | ,423** | ,800** |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | ,003 | | ,000 | ,000 | ,017 | ,000 | ,001 | ,009 | ,008 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.4 | Pearson Correlation | ,343* | ,411* | ,581** | 1 | ,723** | ,663** | ,286 | ,348* | ,177 | ,333* | ,734** |
| | Sig. (2-tailed) | ,035 | ,010 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,082 | ,032 | ,289 | ,041 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.5 | Pearson Correlation | ,342* | ,724** | ,605** | ,723** | 1 | ,833** | ,378* | ,195 | ,385* | ,299 | ,838** |
| | Sig. (2-tailed) | ,036 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,019 | ,241 | ,017 | ,068 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.6 | Pearson Correlation | ,271 | ,579** | ,386* | ,663** | ,833** | 1 | ,328* | ,209 | ,412* | ,211 | ,742** |
| | Sig. (2-tailed) | ,099 | ,000 | ,017 | ,000 | ,000 | | ,044 | ,209 | ,010 | ,204 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.7 | Pearson Correlation | ,392* | ,317 | ,560** | ,286 | ,378* | ,328* | 1 | ,466** | ,525** | ,394* | ,673** |
| | Sig. (2-tailed) | ,015 | ,053 | ,000 | ,082 | ,019 | ,044 | | ,003 | ,001 | ,014 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.8 | Pearson Correlation | ,347* | ,055 | ,517** | ,348* | ,195 | ,209 | ,466** | 1 | ,248 | ,249 | ,483** |
| | Sig. (2-tailed) | ,033 | ,742 | ,001 | ,032 | ,241 | ,209 | ,003 | | ,134 | ,131 | ,002 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.9 | Pearson Correlation | ,154 | ,271 | ,419** | ,177 | ,385* | ,412* | ,525** | ,248 | 1 | ,466** | ,595** |
| | Sig. (2-tailed) | ,357 | ,100 | ,009 | ,289 | ,017 | ,010 | ,001 | ,134 | | ,003 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X1.10 | Pearson Correlation | ,112 | ,467** | ,423** | ,333* | ,299 | ,211 | ,394* | ,249 | ,466** | 1 | ,591** |
| | Sig. (2-tailed) | ,502 | ,003 | ,008 | ,041 | ,068 | ,204 | ,014 | ,131 | ,003 | | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| TOTAL X1 | Pearson Correlation | ,549** | ,728** | ,800** | ,734** | ,838** | ,742** | ,673** | ,483** | ,595** | ,591** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

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

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



Correlations

Correlations

| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | TOTAL X2 |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|----------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1 | ,644** | ,562** | ,537** | ,294 | ,571** | ,579** | ,457** | ,151 | ,455** | ,774** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,001 | ,073 | ,000 | ,000 | ,004 | ,367 | ,004 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.2 | Pearson Correlation | ,644** | 1 | ,537** | ,514** | ,456** | ,530** | ,620** | ,483** | ,078 | ,273 | ,765** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,001 | ,001 | ,004 | ,001 | ,000 | ,002 | ,641 | ,097 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.3 | Pearson Correlation | ,562** | ,537** | 1 | ,175 | ,401* | ,507** | ,497** | ,136 | ,249 | ,391* | ,654** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | | ,293 | ,013 | ,001 | ,001 | ,414 | ,131 | ,015 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.4 | Pearson Correlation | ,537** | ,514** | ,175 | 1 | ,303 | ,411* | ,397* | ,539** | ,200 | ,378* | ,640** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,001 | ,293 | | ,064 | ,010 | ,014 | ,000 | ,229 | ,019 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.5 | Pearson Correlation | ,294 | ,456** | ,401* | ,303 | 1 | ,375* | ,266 | ,144 | ,090 | ,356* | ,502** |
| | Sig. (2-tailed) | ,073 | ,004 | ,013 | ,064 | | ,020 | ,106 | ,387 | ,592 | ,028 | ,001 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.6 | Pearson Correlation | ,571** | ,530** | ,507** | ,411* | ,375* | 1 | ,539** | ,256 | ,304 | ,645** | ,761** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,001 | ,010 | ,020 | | ,000 | ,121 | ,064 | ,000 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.7 | Pearson Correlation | ,579** | ,620** | ,497** | ,397* | ,266 | ,539** | 1 | ,660** | ,142 | ,521** | ,825** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,014 | ,106 | ,000 | | ,000 | ,396 | ,001 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.8 | Pearson Correlation | ,457** | ,483** | ,136 | ,539** | ,144 | ,256 | ,660** | 1 | ,353* | ,239 | ,679** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,002 | ,414 | ,000 | ,387 | ,121 | ,000 | | ,030 | ,148 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.9 | Pearson Correlation | ,151 | ,078 | ,249 | ,200 | ,090 | ,304 | ,142 | ,353* | 1 | ,218 | ,413* |
| | Sig. (2-tailed) | ,367 | ,641 | ,131 | ,229 | ,592 | ,064 | ,396 | ,030 | | ,188 | ,010 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| X2.10 | Pearson Correlation | ,455** | ,273 | ,391* | ,378* | ,356* | ,645** | ,521** | ,239 | ,218 | 1 | ,656** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,097 | ,015 | ,019 | ,028 | ,000 | ,001 | ,148 | ,188 | | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| TOTAL X2 | Pearson Correlation | ,774** | ,765** | ,654** | ,640** | ,502** | ,761** | ,825** | ,679** | ,413* | ,656** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,010 | ,000 | |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

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

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



Correlations

[DataSet1]

Correlations

| | | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | TOTAL Y |
|---------|---------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|---------|
| Y1 | Pearson Correlation | 1 | ,507** | -,018 | ,018 | ,338* | ,436** | ,695** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 | ,913 | ,915 | ,038 | ,006 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Y2 | Pearson Correlation | ,507** | 1 | ,013 | ,206 | ,328* | ,347* | ,698** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | | ,938 | ,214 | ,044 | ,033 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Y3 | Pearson Correlation | -,018 | ,013 | 1 | ,392* | ,105 | ,138 | ,323* |
| | Sig. (2-tailed) | ,913 | ,938 | | ,015 | ,531 | ,408 | ,048 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Y4 | Pearson Correlation | ,018 | ,206 | ,392* | 1 | ,255 | ,378* | ,479** |
| | Sig. (2-tailed) | ,915 | ,214 | ,015 | | ,123 | ,019 | ,002 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Y5 | Pearson Correlation | ,338* | ,328* | ,105 | ,255 | 1 | ,421** | ,703** |
| | Sig. (2-tailed) | ,038 | ,044 | ,531 | ,123 | | ,008 | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Y6 | Pearson Correlation | ,436** | ,347* | ,138 | ,378* | ,421** | 1 | ,748** |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,033 | ,408 | ,019 | ,008 | | ,000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| TOTAL Y | Pearson Correlation | ,695** | ,698** | ,323* | ,479** | ,703** | ,748** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,048 | ,002 | ,000 | ,000 | |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

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

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



Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 38 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 38 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,765 | 11 |

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 38 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 38 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,762 | 11 |

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 38 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 38 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,749 | 7 |

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1 | TOTAL X2, TOTAL X1 | . | Enter |

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: TOTAL Y

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,676 ^a | ,457 | ,426 | 2,293 |

- a. Predictors: (Constant), TOTAL X2, TOTAL X1

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 154,787 | 2 | 77,394 | 14,715 | ,000 ^a |
| | Residual | 184,081 | 35 | 5,259 | | |
| | Total | 338,868 | 37 | | | |

- a. Predictors: (Constant), TOTAL X2, TOTAL X1
- b. Dependent Variable: TOTAL Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4,416 | 3,416 | | 1,293 | ,205 |
| | TOTAL X1 | ,198 | ,085 | ,357 | 2,337 | ,025 |
| | TOTAL X2 | ,253 | ,095 | ,404 | 2,646 | ,012 |

- a. Dependent Variable: TOTAL Y



CURRICULUM VITAE

Nama : Indah Wahyuni.

Nomor Induk Mahasiswa : 0410320074-32

Tempat dan tanggal lahir : Blitar, 20 Maret 1986

Pendidikan : 1. MI Asyafi'iyah Blitar tamat tahun 1998

2. MTsN 2 Blitar tamat tahun 2001

3. SMUN 1 Blitar tamat tahun 2004

4. Universitas Brawijaya tamat tahun 2008

