

**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL TERHADAP PRESTASI  
KERJA KARYAWAN**

( Survei Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area  
Pelayanan dan Jaringan Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya

**SAMSUL ARIFAN FIKRI**  
**NIM. 0810320143**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINSTRASI**  
**JURUSAN ADMINSTRASI BISNIS**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**

**2012**

MOTTO

*"Ilmu adalah sebaik-baik pusaka*

*Adab adalah sebaik-baik sifat*

*Takwa adalah sebaik-baik bekal*

*Dan Ibadah adalah sebaik-baik perniagaan"*

*(Ali bin Abi Thalib)*

Langit-langit kamar berpesan:

*"bercita-citalah setinggi mungkin!!!"*

Jam dinding berkata:

*"tiap detik itu berharga!!!"*

Cermin bilang:

*"berkacalah sebelum bertindak!!!"*

Kalender berbisik:

*"jangan menunda sampai besok!!!"*

Pintu berteriak:

*"dorong yang keras . . . pergi dan berusaha!!!"*

Tapi . . . tiba-tiba . . .

Lantai berbisik:

*"bersujud dan berdoa . . . karena kunci kesuksesan kita harus dimulai dengan DOA"*



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja  
Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. PLN (Persero)  
Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)  
Malang.

Disusun oleh : Samsul Arifan Fikri

NIM : 0810320143

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia


Malang, September 2012

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
**Dr. Kusdi Rahardjo, DEA**  
NIP. 19570127 198403 1 001

  
**Drs. Heru Susilo, MA**  
NIP. 19591210 198601 1 001

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Senin  
Tanggal : 03 Desember 2012  
Jam : 10.00 WIB  
Skripsi atas nama : Samsul Arifan Fikri  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang.

Dan dinyatakan lulus

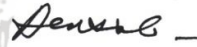
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



**Dr. Kusdi Rahardjo, DEA**  
NIP. 19570127 198403 1 001

Anggota



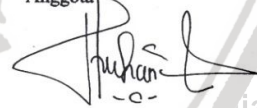
**Drs. Heru Susilo, MA**  
NIP.19591210 198601 1 001

Ketua



**Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si**  
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



**Ika Ruhana, S.Sos, M.Si**  
NIP. 19770522 200604 2 001



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, September 2012

Samsul Arifan Fikri

0810320143

## RINGKASAN

Samsul Arifan Fikri, 2012, **Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan** (survei Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.), Dr. Kusdi Rahardjo, DEA, Drs. Heru Susilo, MA, 98 Hal + xix

Pimpinan merupakan unsur terpenting karena merekalah yang memiliki daya kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya. Salah satu kepemimpinan yang dapat memajukan karyawan dan dapat memberikan perubahan dalam organisasi yaitu kepemimpinan situasional. Dengan kepemimpinan ini, dapat mengarahkan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi sehingga menghasilkan prestasi kerja yang baik. Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi juga perlu memiliki karyawan yang berprestasi agar kelangsungan hidup organisasi dan tujuannya dapat tercapai dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan. Jenis penelitian ini yaitu *explanatory research*, alat pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan sampel sebanyak 65 karyawan, menggunakan teknik *simple random sampling*. Analisis data yang dipakai adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan *software SPSS versi 18 for windows*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional (X) sebagai variabel bebas memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Dari hasil pengujian hipotesis, membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional (X) dengan prestasi kerja karyawan (Y) dengan Sig.t sebesar 0,000 yang berarti signifikan lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Kepemimpinan Situasional memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai *R Square* sebesar 42,8% dan sisanya sebesar 57,2% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai mean Kepemimpinan Situasional (X) adalah sebesar 3,76 yang berarti bahwa variabel ini di PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang dikatakan baik. Dan nilai mean dari Prestasi Kerja karyawan (Y) yaitu sebesar 4,20 berarti bahwa variabel ini dikatakan sangat baik.

Saran yang dapat diberikan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang sudah baik, hendaknya perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan karyawan.



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang). 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 :

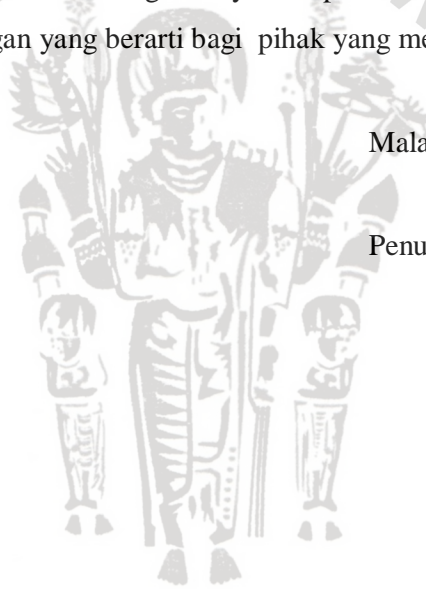
1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang sekaligus
3. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
5. Bapak Drs. Heru susilo, MA selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
6. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu bermanfaat bagi penulis.

7. Pimpinan, staff dan karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang) yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
8. Keluarga tercinta yang telah begitu tulus memberikan semangat, dorongan dan doa yang bermanfaat bagi penulis.
9. Rekan – rekan mahasiswa angkatan 2008 yang telah banyak membantu penulis dan memberikan dukungan dalam menyusun skripsi sampai selesai.
10. Semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

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, September 2012

Penulis.





## DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris	8
B. Kepemimpinan	12
1. Pengertian	12
2. Perkembangan teori	13
3. Penemuan-Penemuan Klasik Tentang Kepemimpinan	15
4. Kepemimpinan Situasional	18
a. Pengertian	18
b. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan	19
c. Kematangan Para Bawahan	21
C. Prestasi Kerja	23
1. Pengertian Prestasi Kerja	23
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	24
3. Pengukuran Prestasi Kerja	24
4. Penilaian Prestasi Kerja	25
5. Metode Penilaian Prestasi Kerja	26
6. Tujuan Penilaian	29
7. Hambatan dalam Penilaian	30
D. Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi dan Kemampuan	31
E. Hubungan Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	34

F. Model Konsep dan Hipotesis	36
-------------------------------	----

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian	38
B. Lokasi Penelitian	38
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	39
1. Konsep	39
2. Variabel	39
3. Definisi Operasional	40
4. Skala Pengukuran	46
D. Populasi dan Sampel	47
1. Populasi	47
2. Sampel	47
E. Pengumpulan Data	51
1. Sumber Data	51
2. Metode Pengumpulan Data	52
3. Instrumen Penelitian	52
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	53
1. Uji Validitas	53
2. Uji Reliabilitas	54
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	55
G. Metode Analisis Data	58
1. Analisis Statistik Deskriptif	58
2. Analisis Inferensial	58
a. Analisis Regresi Sederhana	59
b. Uji Hipotesis	59

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan	61
B. Gambaran Umum Responden	73
C. Analisa Data	78
1. Analisis Deskriptif	78
2. Analisis Inferensial	90
a. Analisis Regresi Sederhana	90
1) Persamaan Regresi	90
2) Koefisien Determinasi	91
b. Pengujian Hipotesis	92
D. Pembahasan	93

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan	96
B. Saran	97

### **DAFTAR PUSTAKA**

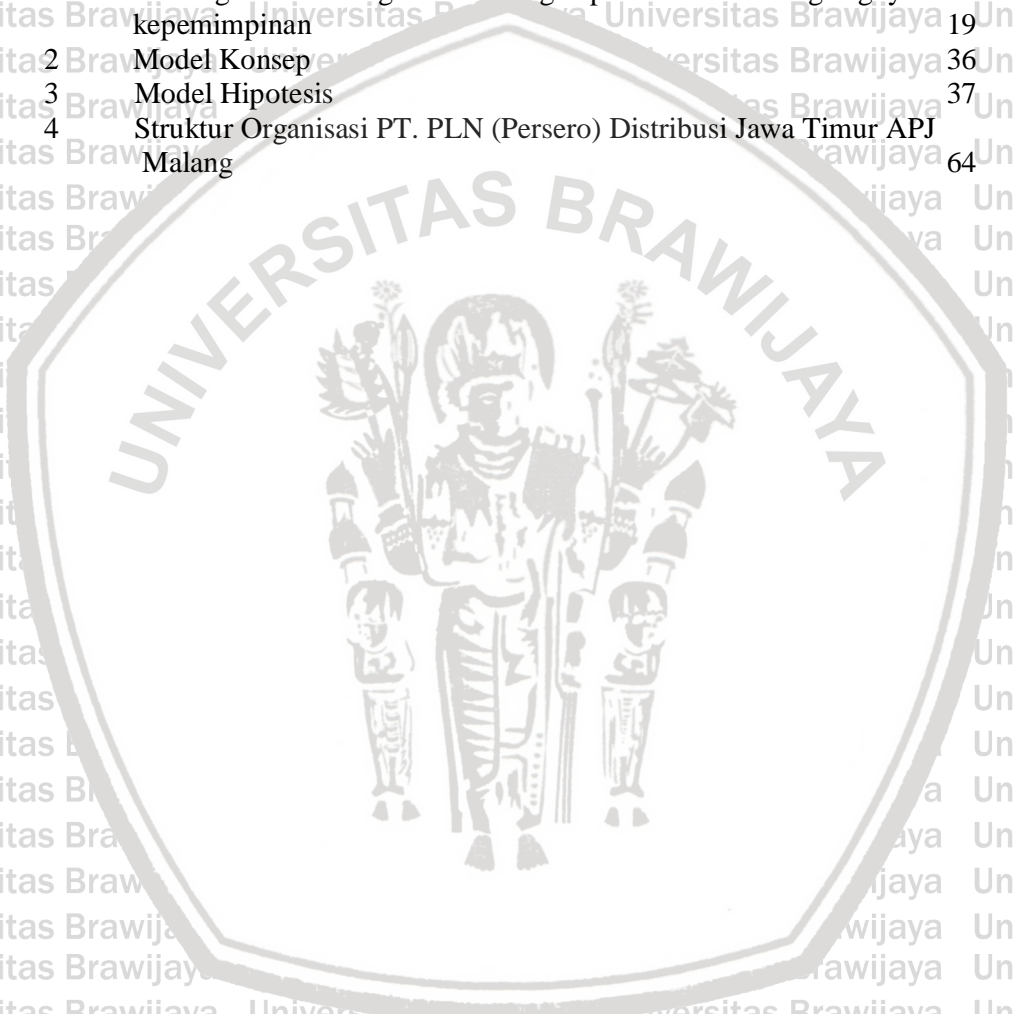


## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	10
2	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	44
3	Penskoran Menggunakan Likert	47
4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Situasional	55
5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Prestasi Kerja Karyawan	57
6	Pembagian Jam Kerja Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang	71
7	Distribusi Umur Responden	74
8	Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	75
9	Distribusi Masa Kerja Responden	75
10	Distribusi Jenis Kelamin Responden	76
11	Tabel Silang Usia, Pendidikan dan Masa Kerja	76
12	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Situasional	79
13	Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan	85
14	Persamaan Regresi	90
15	Koefisien Korelasi dan Determinasi	91
16	Hasil Uji t	92

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal.</b>
1	Hubungan antara tingkat kematangan para bawahan dengan gaya kepemimpinan	19
2	Model Konsep	36
3	Model Hipotesis	37
4	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang	64





## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1	Surat Keterangan Penelitian	xiii
2	Kuesioner	xiv
3	Rekapitulasi Jawaban Responden	xv
4	Frekuensi Jawaban Responden	xvi
5	Uji Validitas dan Reliabilitas	xvii
6	Analisis Regresi Linier Berganda	xviii
7	Curriculum Vitae	xix



## BAB 1 PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat besar, karena dalam organisasi senantiasa melibatkan beberapa orang dan mereka saling berinteraksi secara intensif. Sepanjang sejarah peradaban manusia, gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada manusia-manusia pelaksana dan para pemimpin penyelenggara organisasi itu. Gedung indah, alat perlengkapan kantor yang modern, semua itu adalah benda-benda non produktif dan hanya bisa efisien dan efektif sepanjang digerakkan oleh manusia-manusia bertanggung jawab, bermutu, memiliki kesadaran tinggi dan kemauan yang kuat untuk mencapai cita-cita dan tujuan organisasinya. Oleh karena itu, faktor manusia adalah komponen yang berperan sangat penting dalam organisasi.

Dari semua manusia di dalam organisasi, pimpinan merupakan unsur terpenting karena merekalah yang memiliki daya kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya. Agar sumber-sumber daya yang ada dapat berdaya guna maka dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada tersebut. Robbins (2007:432) mengungkapkan “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”.

Unsur penting dalam organisasi selain pimpinan adalah sumber daya manusia atau karyawan. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan sumber



daya yang cukup sulit dalam pengelolaannya. Ini dikarenakan karakteristik dan kebutuhan dari tiap-tiap karyawan berbeda, dalam hal ini seorang pemimpin dituntut untuk memiliki gaya pemimpin yang tepat dalam menghadapi perbedaan tersebut dari tiap-tiap karyawan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan dalam menjalankan tugasnya memiliki gaya yang berbeda, khususnya dalam upaya mempengaruhi perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pimpinan sangat berhubungan dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif usaha, serta kondisi yang akan mempunyai dampak terhadap perusahaan positif ataupun negatif. Dengan kepemimpinan yang cakap dan baik maka pemimpin dapat membuat perubahan, memajukan dan mendorong perusahaan untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat memajukan karyawan dan dapat memberikan perubahan dalam organisasi yaitu gaya kepemimpinan situasional. Menurut Ivancevich dkk (2007:207) "Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka". Para pemimpin menilai dengan tepat tingkat kematangan para pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan

mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dengan bawahan dan pengikutnya.

Prestasi merupakan kebutuhan karyawan untuk mengekspresikan kemampuan dan kreativitasnya. Namun dalam mencapai prestasi ini harus didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif yang salah satunya dipengaruhi gaya kepemimpinan. Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi juga perlu memiliki karyawan yang berprestasi agar kelangsungan hidup organisasi dan tujuannya dapat tercapai dengan baik. Hasibuan (2002:94) mengungkapkan “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Hasil kerja yang dicapai karyawan ini dapat memberikan manfaat bagi karyawan tersebut dalam pengembangan karirnya.

Prestasi karyawan berbeda antara satu dengan yang lainnya disebabkan perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor individual lainnya. Faktor situasi juga mendukung, seperti kondisi kerja yang menyenangkan, sarana yang menunjang, ruang yang tenang, adanya pengakuan atas prestasi kerja, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan serta sistem kerja yang mendukung.

Prestasi kerja dapat timbul secara intern pribadi dari manusia itu sendiri dan secara ekstern dengan memberikan stimulus. Secara intern, prestasi kerja dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pengalaman dan belajar, sedangkan secara ekstern dapat ditingkatkan dengan menstimulus kepada aspek-aspek yang menyebabkan seseorang itu tidak mampu atau prestasinya rendah yaitu



melalui kepemimpinan. Menurut Hersey dan Blanchard (2004:177)

“Kepemimpinan situasional didasarkan atas kadar bimbingan atau arahan yang diberikan pemimpin, kadar dukungan emosional dari pemimpin, dan level kematangan yang diperlihatkan oleh pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu”. Pemimpin harus memiliki keluwesan pribadi dan jajaran kemampuan yang diperlukan untuk memvariasikan perilakunya sendiri. Apabila kebutuhan dan sifat bawahannya berbeda-beda, maka mereka diperlakukan berbeda-beda pula.

Gaya kepemimpinan situasional ini dibutuhkan dalam sebuah organisasi tak terkecuali pada PT. Perusahaan Listrik Negara atau yang biasa disebut PT. PLN (Persero) yang merupakan satu-satunya perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan listrik di Indonesia. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang pernah menerima penghargaan Citra Bakti Prima dari presiden sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan terbaik pada tahun 2006 yang lalu, namun pada beberapa tahun setelah itu kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang mengalami penurunan dan dinilai kurang memuaskan seperti terjadinya pemadaman bergilir yang menimbulkan banyak keluhan dari pelanggan. Pemimpin berperan penting dalam mengarahkan karyawannya agar memiliki kinerja yang baik dan secara tidak langsung hasil pelaksanaan tugas dan kewajibannya dapat mempengaruhi prestasi karyawan tersebut.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang sebagai BUMN dituntut untuk beroperasi secara profesional,

dimana profesionalisme suatu badan usaha sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki terutama dari pimpinan. Kualitas pimpinan dapat terlihat dari bagaimana pemimpin memberikan bimbingan dan dorongan kepada bawahan untuk dapat meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tujuan yang ditetapkan tercapai. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang memiliki tujuan utama yaitu perang padam di wilayah Indonesia agar dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia dengan pengadaan listrik yang memadai dan berkualitas. Diharapkan pelanggan merasa puas terhadap hasil kerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang yang dapat mewujudkan moto PT. PLN (Persero) yaitu “Listrik untuk kehidupan yang lebih baik.”

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk memilih judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang?



### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

### **D. Kontribusi Penelitian**

#### **1. Aspek praktis**

Sebagai tambahan bahan informasi serta sebagai masukan bagi organisasi dan diharapkan dapat membantu manajemen dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan tepat, khususnya dalam usaha meningkatkan prestasi kerja karyawan.

#### **2. Aspek teoritis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi bagi pihak lain dan mendorong penelitian lebih lanjut untuk menambah pengetahuan pembaca mengenai peranan pemimpin dalam peningkatan prestasi kerja karyawan.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk lebih mengetahui rincian dari penelitian, maka berikut ini disajikan sistematika pembahasan, yaitu:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang landasan teori, kerangka berfikir dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis uji regresi sederhana, identifikasi variabel yang diamati terdiri dari dua variabel yaitu variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X).

## BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menyajikan inti dari skripsi ini serta hasil-hasil penelitian yang telah di dapat.

## BAB V : PENUTUP

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan dan kebijaksanaan bagi kepentingan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini diuraikan beberapa hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitiannya sebagai berikut:

1. Moh. Firmansyah Harsanto, 2008 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office* Malang).”
  - a. Jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 30 orang.
  - b. Variabel bebasnya yaitu gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi sedangkan variabel terikatnya prestasi kerja karyawan.
  - c. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) dimana 92,8% variabel gaya kepemimpinan ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) mempengaruhi prestasi kerja karyawan ( $Y$ ). sedangkan sebesar 7,2% disebabkan oleh adanya variabel lain diluar variabel bebas yang tidak termasuk dalam penelitian. Selain itu diketahui pula variabel gaya partisipasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap variabel prestasi kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 10,323.

d. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) terhadap prestasi karyawan ( $Y$ ) secara simultan maupun secara parsial.

2. Dona Era Septyana, 2009 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Kertas Leces Persero Probolinggo).”

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 100 orang.
- b. Variabel bebasnya yaitu gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi sedangkan variabel terikatnya produktivitas kerja karyawan.
- c. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya konsultasi ( $X_2$ ) dan gaya delegasi ( $X_4$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ) karena nilai  $t$  hitung untuk kedua variabel ini ( $X_2$ ) 3,589 dan ( $X_4$ ) 2,253 lebih besar dari probabilitas. Sedangkan sisanya gaya instruksi ( $X_1$ ) dan gaya partisipasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, karena nilai  $t$  hitung untuk kedua variabel ini ( $X_1$ ) 0,405 dan ( $X_3$ ) 0,336 lebih kecil dari probabilitas.

d. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) terhadap produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ). Pengaruh yang lebih besar adalah variabel gaya



konsultasi terjadi karena tingkat kebersamaan dan kesadaran cukup tinggi antara pimpinan dan bawahan di PT. Kertas Lece Persero Probolinggo.

3. Meiliana Kartikasari, 2012 yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Di Dinas Komunikasi, Informasi dan Pariwisata Daerah Kota Blitar).”

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 39 orang.
- b. Variabel bebasnya yaitu gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, sedangkan variabel terikatnya prestasi kerja pegawai.
- c. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, ( $X_1, X_2, X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja pegawai ( $Y$ ) dimana 88,5% variabel gaya kepemimpinan ( $X_1, X_2, X_3$ ) mempengaruhi prestasi kerja pegawai ( $Y$ ). sedangkan sebesar 11,5% disebabkan oleh adanya variabel lain diluar variabel bebas yang tidak termasuk dalam penelitian.
- d. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, ( $X_1, X_2, X_3$ ) terhadap prestasi kerja pegawai ( $Y$ ) secara simultan maupun secara parsial.

**Tabel 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Moh. Firmansyah Harsanto,	Pengaruh Gaya Kepemimpi	Variabel bebasnya yaitu gaya	Jenis Penelitian yang digunakan adalah	Dalam penelitian ini berdasarkan hasil analisis

**Tabel 1 (Lanjutan)**

	2008	nan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Regional Office Malang)	instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi sedangkan variabel terikatnya prestasi kerja karyawan.	<i>explanatory research</i> . Penelitian populasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif, regresi linier berganda dan regresi parsial.	regresi linier berganda, dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel variabel gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) terhadap prestasi karyawan (Y) secara simultan maupun secara parsial.
2	Dona Era Septyana, 2009	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Kertas Leces Persero Probolinggo)	Variabel bebasnya yaitu gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi sedangkan variabel terikatnya produktivitas kerja karyawan.	Jenis Penelitian yang digunakan adalah <i>explanatory research</i> . Menggunakan penelitian populasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif, regresi linier berganda dan regresi parsial.	Dalam penelitian ini berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, gaya delegasi ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Pengaruh yang lebih besar adalah variabel gaya konsultasi.
3	Meiliana Kartikasari, 2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai	Variabel bebasnya yaitu gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, sedangkan variabel terikatnya	Jenis Penelitian yang digunakan adalah <i>explanatory research</i> . Penelitian populasi. Analisis data menggunakan	Dalam penelitian ini berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya



**Tabel 1 (Lanjutan)**

	(Studi Di Dinas Komunikasi, Informasi dan Pariwisata Daerah Kota Blitar)	prestasi kerja pegawai.	analisis deskriptif, regresi linier berganda dan regresi parsial.	direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, ( $X_1, X_2, X_3$ ) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) secara simultan maupun secara parsial.
--	--	-------------------------	---	--

Perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti sekarang adalah pada tempat penelitian dan pada analisis data, menggunakan regresi linier sederhana.

Persamaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian menggunakan jenis penelitian *eksplanatory research*.

## **B. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian**

Menurut Kusnadi, dkk “Kepemimpinan adalah tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak kearah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan” (2002:353). Menurut Ivancevich, dkk “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi” (2007:194). Menurut Hasibuan (2002:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Maka dari tiga pengertian diatas menurut para ahli, dapat disimpulkan arti kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain

dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam mengembangkan profil kepemimpinan, maka sangat penting untuk memperhatikan posisi pemimpin atau manajer di dalam organisasi. Asumsi apa yang akan dipegang oleh manajer di dalam mengelola anak buahnya di dalam organisasi agar mau bekerja secara efektif dan efisien. Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kekuasaan dan tanpa adanya kekuasaan maka tidak mungkin seseorang jadi seorang pemimpin. Mempelajari teori kepemimpinan sangat penting pula mempelajari gaya kepemimpinan sebab penggunaan kekuasaan inilah yang menciptakan gaya kepemimpinan seseorang. Menurut Max Webber (Kusnadi dkk. 2002:354) “Seorang pemimpin harus mempunyai kekuasaan dan kekuasaan merupakan kemampuan untuk memberikan perintah kepada orang lain agar perintah tersebut dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan”.

## **2. Perkembangan Teori**

Teori yang paling mutakhir adalah melihat kepemimpinan melalui perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal balik dalam kepemimpinan ini. Faktor penentu itu ialah pemimpin sendiri (termasuk didalamnya kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri. Menurut Thoha (2005:285) Tiga faktor penentu ini yaitu:



a. Teori Sifat

Teori Great Man menyatakan bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Teori Great Man dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman.

Manakala pendekatan sifat ini diterapkan pada kepemimpinan organisasi, banyak para manajer yang menolak. Karena tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, maka Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain:

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial
- 3) Motivasi dan dorongan berprestasi
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

b. Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

Suatu hasil penelitian ulang yang sempurna menunjukkan bahwa para pemimpin memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya, mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Penelitian ini menyatakan bahwa pengikut-pengikut dapat mempengaruhi para pemimpinnya, demikian pula para pemimpin dapat mempengaruhi para bawahannya. Ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan). Barrow dalam Thoha (2005:289) mengemukakan bahwa produktifitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktifitas.

c. Teori Situasional

Teori situasional ini didasarkan atas dasar dimensi tugas dan dimensi hubungan. Pada dasarnya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan para bawahan yang dipimpinnya. Sehingga pentingnya kemampuan mendiagnose bawahannya bagi seorang manajer sangatlah diperlukan.

Schein dalam Blanchard (2004:177) mengungkapkan bahwa manajer yang berhasil haruslah pendagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian. Apabila kemampuan dan motif orang-orang yang dibawahnya sangat bervariasi, maka ia harus memiliki kemampuan diagnostik dan kepekaan untuk mengindera dan menghargai perbedaan-perbedaan itu. Dengan kata lain, para manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat dalam suatu lingkungan. Kepemimpinan situasional didasarkan pada (1) saling pengaruh antara sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan; (2) sejumlah pendukung emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin; (3) tingkat kematangan yang ditunjukkan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tujuan.

### 3. Penemuan-Penemuan Klasik Tentang Kepemimpinan

#### a. Studi Iowa

Menurut Thoha (2005:275) usaha untuk mempelajari kepemimpinan di Universitas Iowa diminta memainkan tiga *style* kepemimpinan, yakni otokratis, demokratis, dan semuanya sendiri (*laissez faire*). Pada kepemimpinan otokratis pemimpin bertindak direktif, selalu memberikan pengarahan dan tidak memberikan kesempatan timbulnya partisipasi dari bawahan. Keuntungan penerapan kepemimpinan otokratis yaitu berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak. Sedangkan kerugiannya antara lain suasana kaku, tegang, mencekam dan menakutkan sehingga dapat berakibat timbulnya ketidakpuasan.

Menurut Sutarto (2001:73) Pada kepemimpinan demokratis pemimpin mempengaruhi bawahannya agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Keuntungan dari gaya demokratis adalah tindakan yang lebih objektif, timbulnya rasa ikut memiliki serta



terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahannya adalah tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang dan keputusan yang dibuat bukan keputusan yang terbaik.

Pada kepemimpinan *laissez faire* pemimpin memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga seolah-olah tidak nampak adanya pengaruh dari pemimpin. Menurut Hicks dan Gullet dalam Sutarto (2001:78) pemimpin mencoba melakukan sangat sedikit kontrol atau pengaruh terhadap anggota. Anggota menentukan tujuan dan kebanyakan membiarkan sendiri untuk memutuskan bagaimana mencapainya. Fungsi pimpinan sebagian besar sebagai anggota kelompok, hanya memberikan nasehat atau pengarahan sejauh diminta. Keuntungan dari gaya *laissez faire* yaitu bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Sedangkan kerugiannya bagi organisasi berupa kekacauan karena pihak pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

#### b. Studi Ohio

Menurut Amirullah, dkk (2002:169) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio dapat dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration*. Struktur *initiating structure* menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memberi batasan dan memberi struktur terhadap perannya dan peran bawahannya untuk tercapainya tujuan kelompok. Sedangkan *consideration* menggambarkan hubungan seorang pemimpin dengan

bawahannya, yang ditandai adanya saling percaya, penghargaan terhadap gagasan bawahan dan tenggang rasa terhadap perasaan bawahan.

Menurut Kusnadi, dkk (2002:378) dari studi Ohio ini dapat diketahui bahwa, baik tugas (pekerjaan) maupun dimensi yang bersifat manusiawi sangat penting di dalam membentuk kepemimpinan. Dari dua pendekatan dimensi ini dapat diketahui bahwa ternyata terdapat kesenjangan antara orientasi tugas (pekerjaan) yang digulirkan oleh aliran manajemen ilmiah dengan aliran hubungan antar manusia atau dengan kata lain bahwa penekanan pada aspek hasil akan berbeda dengan penekanan atas hubungan antar manusia dalam menentukan gaya kepemimpinan seseorang dan begitu pula pengaruhnya kepada hasil organisasi.

#### c. Studi Michigan

Menurut Thoha (2005:283) pada studi ini menjelaskan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produktifitas tinggi lebih menyukai:

- 1) Menerima pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka dibanding yang terlalu ketat.
- 2) Menyukai sejumlah otoritas dengan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka.
- 3) Mempergunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan.
- 4) Memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat.
- 5) Berorientasi pada pekerja daripada berorientasi pada produksi.

Sedangkan supervisor dengan seksi kinerja rendah mempunyai karakteristik dan teknik-teknik berlawanan. Mereka dijumpai menyukai pengawasan yang ketat dan berorientasi pada produksi. Penemuan lain yang penting tetapi kadang-kadang diabaikan ialah bahwa kepuasan karyawan tidak secara langsung berhubungan dengan produktifitas.



#### **4. Kepemimpinan Situasional**

##### **a. Pengertian**

Hersey dan Blanchard (2004:177) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan situasional didasarkan atas kadar bimbingan atau arahan yang diberikan pemimpin, kadar dukungan emosional dari pemimpin, dan level kematangan yang diperlihatkan oleh pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu”.

Menurut Sutarto (2001:137) pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Sedangkan menurut Kertahadi (2003:85) “Kepemimpinan situasional merupakan gabungan daripada gaya-gaya yang akan dipergunakan ditentukan oleh situasi”. Yang dimaksud situasi dalam ini yaitu tingkat kematangan bawahan.

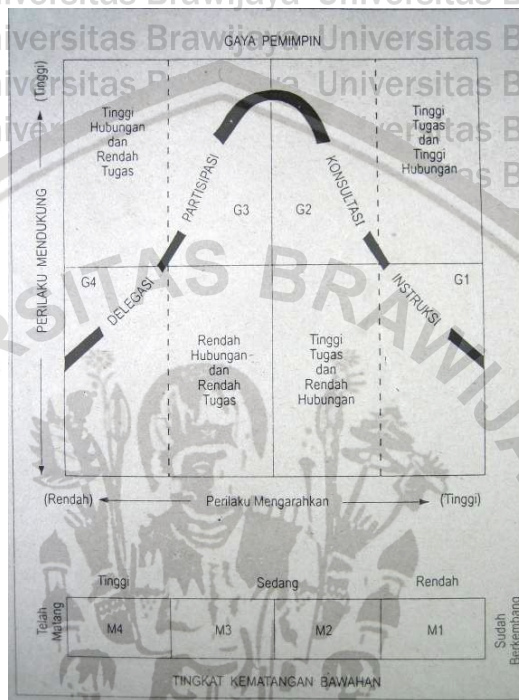
Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan atas arahan pemimpin dan tingkat kematangan bawahan.

##### **b. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan**

Menurut Siagian (2003:139) teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan para bawahan yang dipimpin.

Gambar 1 menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk

diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang berkembang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Sumber: Thoha (2005:325)

**Gambar 1. Hubungan antara tingkat kematangan para bawahan dengan gaya kepemimpinan**

Perilaku pemimpinan yang tinggi pengarah dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.



Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

### **c. Kematangan Para Bawahan**

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, atau pengalaman. Adapun kemauan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Kematangan pengikut adalah persoalan kadar. Menurut Thoha (2005:325) terdapat tanda-tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan membagi kontinum tingkat kematangan dibawah model kepemimpinan kedalam empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), tinggi (M4). Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing tingkat kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat.

Instruksi adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidak inginan mereka merupakan akibat dari ketidak inginannya atau kurangnya pengalaman atau pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi.



Konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang.

Orang yang tidak mampu tapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi.

Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidak inginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Namun apabila mereka yakin atas kemampuannya tapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melakukan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya mendukung tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan

sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

## **C. Prestasi kerja**

### **1. Pengertian Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2002:94) “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Pengertian lain tentang prestasi kerja disebutkan oleh Dharma (1993:1) “Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”. Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang, yang mencakup kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.



## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Hasibuan (2002:95) menyebutkan bahwa prestasi kerja dipengaruhi atau dapat dinilai dari beberapa faktor-faktor, antara lain:

- a. Kesetiaan  
Kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.
- b. Kedisiplinan  
Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan.
- a. Kreativitas  
Karyawan mampu mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih baik.
- b. Kerja sama  
Kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- c. Kepemimpinan  
Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi bawahan untuk bekerja secara efektif
- d. Prakarsa  
Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, hingga membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Tanggung Jawab  
Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya.

## 3. Pengukuran Prestasi Kerja

Pengukuran prestasi kerja berfungsi sebagai target atau sasaran dan sebagai informasi yang dapat digunakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui prioritas tertentu. Menurut Dharma (2003:355) untuk lebih menjamin keberhasilan dalam pengukuran prestasi kerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur prestasi kerja. Adapun standar tersebut adalah

- a. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. **Kualitas Hasil Kerja**

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c. **Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

#### **4. Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2002:87) “Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”. Sedangkan menurut Amirullah dan Hanafi (2002:137) “Penilaian prestasi kerja adalah proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”. Simamora (2006:338) mengungkapkan “Penilaian prestasi kerja yaitu proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dilakukan untuk menilai pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan.

Penilaian prestasi kerja bukan ditujukan untuk menunjukkan keburukan dari seorang karyawan semata, tetapi penilaian dimaksudkan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai karyawan. Selain itu, penilaian prestasi kerja perlu dilakukan karena menyangkut kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan perusahaan. Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan



sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Bagi perusahaan, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi dan sebagainya.

### **5. Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Hariandja (2005:204) metode penilaian prestasi kerja secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori yaitu penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan penilaian yang berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Beberapa metode penilaian ini terdiri dari:

#### *a. Rating Scale*

*Rating Scale* adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar-standar kegiatan kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain-lain.

Menurut Rivai (2004:326) keuntungan dari metode ini adalah biayanya yang murah dalam penggunaan dan pengembangannya, penilai membutuhkan sedikit pelatihan atau waktu untuk menyempurnakan formulir yang ada dan metode ini bisa digunakan untuk banyak karyawan.

Kelemahan dari metode ini yaitu penyimpangan, dalam hal ini prasangka penilai biasanya akan nampak pada subjektivitasnya.

#### *b. Checklist*

*Checklist* adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar kegiatan kerja yang sudah di deskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar kegiatan kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta lembur, pegawai patuh pada atasan dan lain-lain.

Menurut Rivai (2004:327) keuntungan dari metode ini adalah biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan pelatihan yang

sederhana dan distandarisasi. Kelemahannya meliputi kepekaan pada penyimpangan penilai, lebih mengedepankan kriteria-kriteria pribadi karyawan dalam menentukan kriteria-kriteria hasil kerja dan kesalahan menafsir materi-materi *checklist*.

c. *Critical Incident Technique*

*Critical Incident Technique* adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik.

Menurut Rivai (2004:329) metode ini bermanfaat untuk memberi karyawan umpan balik yang terkait langsung dengan pekerjaannya. Hal ini juga mengurangi penyimpangan penilai, jika penilai mencatat kejadian selama masa penilaian. Kelemahannya yang utama adalah penilai seringkali tidak mencatat ketika insiden terjadi.

d. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi kegiatan kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Misalnya dosen perguruan tinggi dimensi-dimensi kegiatan kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, dan memberikan bimbingan pada mahasiswa.

Menurut Rivai (2004:330) kelebihan metode ini ialah pengurangan subjektivitas dalam penilaian.

e. Observasi dan Tes Unjuk Kerja

Observasi dan Tes Unjuk Kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat.

Menurut Rivai (2004:332) kelebihan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Hanya saja metode ini memerlukan biaya yang tidak sedikit, bukan hanya dalam penyediaan alat tes tetapi juga untuk mendatangkan penilai dari luar perusahaan.

f. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*poin allocation method*), dan metode perbandingan dengan pegawai lain (*paired comparison*).

Metode penilaian masa yang akan datang diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode penilaian ini terdiri dari:



a. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian Diri Sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Menurut Rivai (2004:335) salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri.

b. *Management By Objective* (MBO)

*Management By Objective* (MBO) adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya.

Menurut Rivai (2004:336) kelebihan dari metode ini adalah

- 1) Dengan mendorong setiap individu karyawan menentukan sendiri sasaran yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi memotivasi karyawan disamping sebagai basis penilaian karyawan.
- 2) Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dirinya dan apa yang akan mereka capai jika mereka ingin dinilai positif oleh atasannya.
- 3) Sangat mudah bagi penyelia untuk melakukan penilaian dengan objektif karena kriterianya jelas yakni berorientasi pada hasil.
- 4) Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh perusahaan dan memudahkan dalam perencanaan dan koordinasi.

Kelemahan dari metode ini adalah:

- 1) Teknik MBO tidak efektif dalam lingkungan di mana manajemen tidak mempercayai karyawan-karyawannya.
- 2) Titik berat MBO hanya terhadap hasil-hasil saja.
- 3) MBO sulit untuk membandingkan tingkat kinerja dari individu yang berbeda, karena penilaian berdasarkan sasaran-sasaran pribadinya.
- 4) Banyaknya waktu yang dicurahkan untuk menerapkan metode ini.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian Secara Psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual atau motivasi.

Menurut Rivai (2004:339) metode ini lamban dan mahal sehingga biasanya hanya digunakan bagi kepentingan-kepentingan tingkat eksekutif saja.

d. *Assessment Center*

*Assessment Centre* atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaan dilakukan melalui *interview* mendalam, tes psikologi, diskusi terbuka dan pemeriksaan latar belakang.

Menurut Rivai (2004:340) *Assessment Center* biasanya dilaksanakan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan tentu saja biaya yang besar.

Semua metode tersebut sangat bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan hanya perlu menyesuaikan metode mana yang perlu dengan kebutuhan saat ini.

Serta sesuai dengan program pelatihan karyawan yang diberikan. Penggunaan metode pendekatan yang berorientasi masa lalu hanya dapat mengetahui kegiatan saat ini dan sebelumnya. Sedangkan metode yang berorientasi masa depan, memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja yang akan datang.

## **6. Tujuan Penilaian**

Menurut Alwi (2001:187) tujuan penilaian dapat digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, digunakan untuk penempatan karyawan, sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi, mengetahui prestasi riil yang dicapai individu, mengetahui kelemahan-kelemahan individu, dan potensi yang dapat dikembangkan oleh karyawan. Nawawi (2005:248) menyatakan tujuan penilaian yaitu

- a. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- b. Untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Untuk dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam mengurangi dan menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- d. Untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi. Sehingga dapat digunakan untuk keperluan rekrutmen dan seleksi.
- e. Untuk menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- f. Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja.



## 7. Hambatan dalam Penilaian

Penilaian prestasi kerja dapat mendatangkan hasil yang keliru manakala penilai bias atau standar evaluasi tidak jelas. Masalah proses penilaian prestasi kerja harus dikenali dan diminimalkan oleh penyelia yang terlatih, orang yang seyogyanya tidak hanya mengetahui masalahnya saja, tapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan penilaian yang lazim terjadi. Menurut Siagian (2010:231) kesalahan-kesalahan penilaian prestasi kerja yang lazim dijumpai yaitu:

a. *Hallo efect*

Yang dimaksud dengan hal ini ialah bahwa opini seseorang mengenai orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif ataupun negatif.

b. *Central Tendency*

Penyelia merasa sulit dan tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa karyawan sebagai lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata dalam hal ini untuk menghindari kemungkinan kontroversi atau kritik penyelia hanya memberikan rata-rata saja.

c. Murah Hati (*leniency*)

Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap orang.

d. Bersikap keras dan pelit (*Strictness*)

Penyelia memberikan nilai-nilai yang rendah secara konsisten kepada beberapa karyawan padahal sangat mungkin ada karyawan yang mungkin mampu berprestasi sangat memuaskan dan sebagian lagi menunjukkan prestasi yang kurang memuaskan.

e. Bias Penyelia

Hal ini disebabkan timbulnya penilaian yang subyektif dikarenakan faktor bias penyelia yang sifatnya diskriminatif. Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermula dari karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, ras atau karakteristik yang terkait dengan organisasi seperti senioritas, atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak.

Sedangkan menurut Simamora (2006:355) kesalahan-kesalahan penilaian prestasi kerja yaitu:

a. *Recency*

Kecenderungan penyelia dalam menilai karyawan dengan mengingat-ingat mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan apa yang telah dilakukannya beberapa bulan sebelumnya.

b. Pengaruh Organisasional

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan-bawahan mereka. Ketika penilaian diselenggarakan untuk pengembangan para karyawan, penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya. Fokusnya untuk membenahi kelemahan itu.

c. Standar evaluasi

Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang dipakai untuk mengevaluasi karyawan. Seandainya hanya seorang evaluator saja yang dipakai, evaluasi dapat menyimpang.

#### **D. Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi dan Kemampuan**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2005:67) yang merumuskan bahwa :

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} + \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} + \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} + \text{Skill} \end{aligned}$$

Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap



secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Dalam Mangkunegara (2005:68) McClelland berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Model dalam motivasi berhubungan dengan bagaimana penyikapannya yang harus diambil dengan melihat kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2010:100) model motivasi adalah sebagai berikut :

Model Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Hal itu bisa didapatkan oleh karyawan melalui gaya kepemimpinan situasional, dimana kepemimpinan diterapkan sesuai dengan tingkat kematangan bawahannya.

## 2. Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kemampuan merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seseorang individu pada hakiktnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Suatu *performance* terbentuk atas perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang karyawan yang melakukan suatu pekerjaan tanpa disadari motivasi dari dirinya menyebabkan tidak maksimal hasil kerjanya.

Oleh karena itu sangat diperlukan kemampuan dari pimpinan dalam memotivasi karyawannya. Motivasi dapat mempengaruhi perilaku



karyawan dalam bekerja, dan mengarah pada hal yang positif. Dengan diberikan motivasi, para karyawan akan terdorong berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan yang terbaik atas pekerjaan yang dibebankan padanya.

### **E. Hubungan Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Pada dasarnya setiap perusahaan tentu menginginkan hasil yang maksimal. Hasil maksimal ini diharapkan dapat diperoleh dari pemanfaatan seluruh sumber daya yang tersedia. Untuk mewujudkan hal tersebut tentu bukan suatu hal yang mudah, terlebih lagi ketika perubahan lingkungan intern dan ekstern perusahaan berjalan dengan cepat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan peradaban manusia.

Prestasi kerja yang tinggi artinya setiap individu memberikan segala kemampuan dan potensi yang dimiliki serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan adalah untuk kepentingan mereka maka tujuan perusahaan akan lebih cepat tercapai. Dalam hal ini kedudukan pemimpin sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kemampuan individual atau kematangan individu karena kematangan tiap individu berbeda-beda. Dalam menghadapi kematangan individu yang berbeda-beda ini dibutuhkan gaya kepemimpinan situasional seperti pendapat Hersey dan

Blanchard (Thoha 2005:317) kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Seorang pemimpin hendaknya dapat memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja. Antara pimpinan dan bawahan harus terjadi hubungan timbal balik yang saling menguntungkan serta adanya kerja sama yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi perusahaan dalam memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pimpinan menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang maksimal.

Dalam kepemimpinan situasional seorang pemimpin hendaknya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan. Apabila prestasi pengikut mulai menurun karena suatu alasan, pemimpin hendaknya menilai kembali level kematangan pengikut. Gumpert dan Hambleton (Hersey dan Blanchard 2004:205) menyimpulkan :

“Secara sederhana dapat dikemukakan, para manajer yang sangat efektif, mengetahui kepemimpinan Situasional lebih banyak dan lebih sering menerapkannya dibandingkan dengan para manajer yang kurang efektif. Data yang mendukung kesimpulan itu berasal dari para manajer itu sendiri.



Di samping itu, ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa apabila Kepemimpinan Situasional diterapkan secara tepat, prestasi kerja bawahan akan dinilai lebih tinggi dan perolehan dalam prestasi kerja adalah signifikan secara praktis dan statistik.”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara penerapan gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan kondisi dan tingkat kematangan pengikut dan prestasi kerja karyawan, yaitu hendaknya ada kecenderungan prestasi kerja yang meningkat seiring diterapkannya kepemimpinan situasional oleh pemimpin.

## F. Model Konsep dan Hipotesis

### 1. Model Konsep

Dapat ditentukan model konsep yang menggambarkan paradigma hubungan variabel terikat dengan variabel bebas sebagai berikut:



**Gambar 2 Model Konsep**

### 2. Model Hipotesis

Model hipotesis penelitian pengaruh kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

Kepemimpinan  
Situasional (X)

Prestasi Kerja  
Karyawan (Y)

Gambar 3 Model Hipotesis

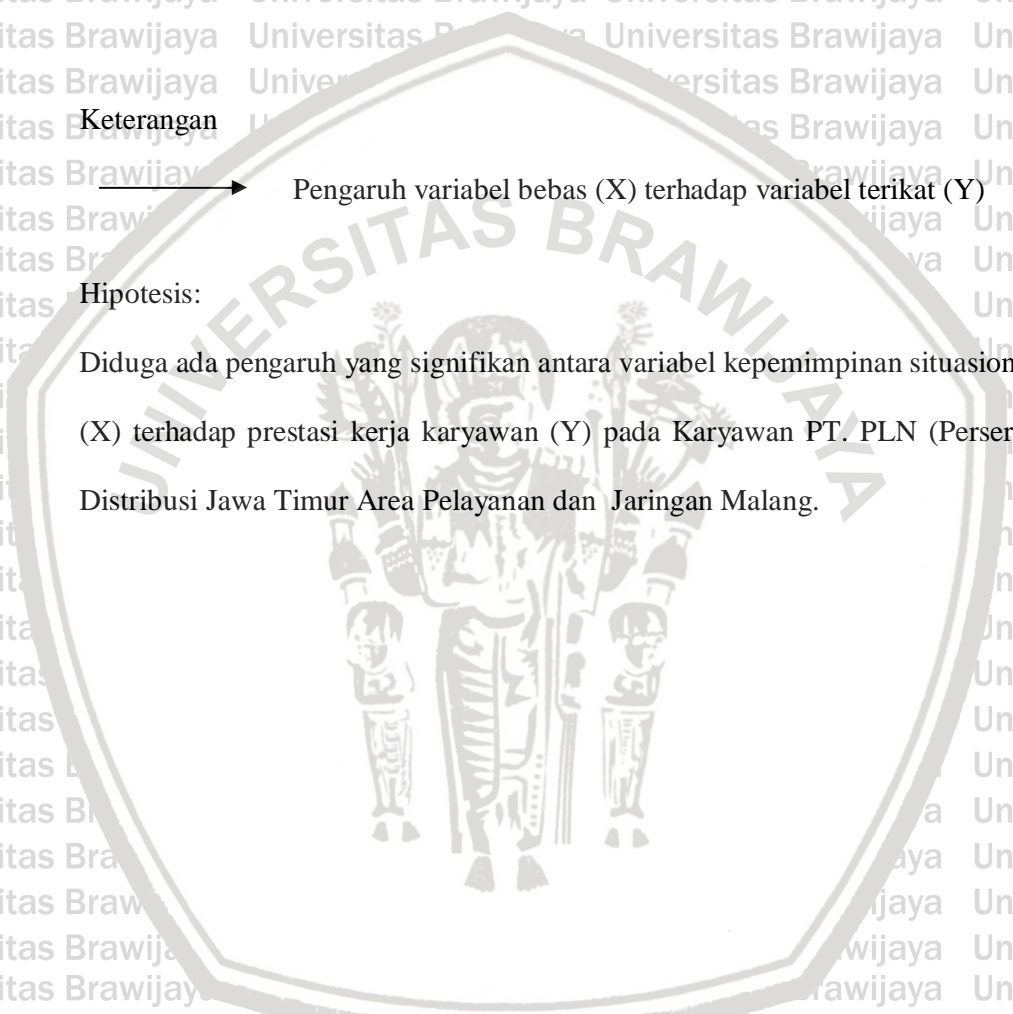
Keterangan



Pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

Hipotesis:

Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan situasional (X) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.





### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Variabel penelitian tersebut adalah variabel kepemimpinan situasional (X) sebagai variabel yang mempengaruhi dan variabel prestasi kerja karyawan (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian survei. Menurut Singarimbun (2006:3) “Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok”.

### B. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang beralamatkan di Jl. Basuki Rachmad 100 Malang.

## C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

### 1. Konsep

Singarimbun (2006:34) menjelaskan pengertian konsep sebagai abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan kelompok atau individu tertentu.

Oleh karena itu konsep merupakan abstraksi dari suatu fenomena, maka perlu dioperasionalkan lebih lanjut, artinya suatu konsep harus mempunyai pengukurannya. Konsep pada penelitian ini adalah:

#### a. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Konsep Prestasi Kerja

Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2. Variabel

Sugiyono (2011:38) “Variabel penelitian adalah suatu akibat dari sifat atau aspek orang maupun obyek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Mengenai variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah

#### a. Variabel bebas (variabel *independent*)

Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan situasional (X).

#### b. Variabel terikat (variabel *dependent*)



Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu prestasi kerja karyawan (Y).

### 3. Definisi Operasional

Menurut Nazir ( 2003: 126) “Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberi arti atau menspesifikasi kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut”. Penelitian ini dimaksud untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian.

a. Variabel bebas yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam hal ini yang bertindak sebagai variabel bebas adalah Kepemimpinan Situasional (X).

1) Kepemimpinan Situasional (X).

Kepemimpinan Situasional didasarkan atas arahan pemimpin dan tingkat kematangan bawahan. Kepemimpinan situasional terdiri dari 4 indikator yaitu :

a) Gaya Instruksi yaitu gaya kepemimpinan yang terjadi pada komunikasi satu arah saja. Pemimpin lebih memberikan pengarahan/penugasan kepada bawahan dan memberikan batasan peranan kepada bawahannya sehingga dukungan dari bawahan sangat rendah. Gaya instruksi meliputi :

(1) Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik terdiri dari memberitahukan para bawahan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan.

(2) Pemimpin memberikan pengawasan yang ketat terdiri dari menuntut adanya laporan yang sifatnya teratur dan runtun tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan semua karyawan.

b) Gaya Konsultasi yaitu gaya kepemimpinan yang masih banyak memberikan pengarahan spesifik, diikuti dengan meningkatnya komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan dan mendorong bawahan untuk mengajukan saran-saran walaupun pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Gaya konsultasi meliputi:

(1) Pemimpin berusaha menjelaskan tujuan dari tugas yang harus dilakukan terdiri dari penetapan tujuan yang pasti dan jelas yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan.

(2) Pemimpin memberikan pengarahan dan dukungan kepada bawahan terdiri dari memberitahukan pada bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukan.

(3) Terjadinya komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan terdiri dari saling terbuka antar keduanya untuk berdialog tentang berbagai hal mengenai pekerjaan.

c) Gaya Partisipasi yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya partisipasi meliputi:



(1) Pimpinan secara aktif mendengar keluhan-keluhan dan ide-ide bawahan terdiri dari mendengar dan memperhatikan saran-saran dari bawahan mengenai pelaksanaan tugas.

(2) Pimpinan memberikan dorongan kepada bawahan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki terdiri dari memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

(3) Pimpinan menumbuhkan komunikasi dua arah terdiri dari memberikan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dalam rangka meningkatkan kerjasama sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan

d) Gaya Delegasi yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan luas bagi bawahan untuk melaksanakan tugas mereka sendiri. Sehingga pelimpahan wewenang dalam proses pembuatan keputusan, pengarahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya semakin berkurang. Gaya delegasi meliputi :

(1) Pimpinan memberikan dukungan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan terdiri dari pelimpahan wewenang kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

(2) Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri yang terdiri dari memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan dan memberikan kebebasan penuh dalam menyelesaikan tugas.

b. Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel

terikat adalah prestasi kerja karyawan (Y). Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kuantitas hasil kerja terdiri dari menyelesaikan tugas sesuai target, dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas.
- 2) Kualitas hasil kerja terdiri dari menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang diinginkan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan dan merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan.
- 3) Waktu terdiri dari ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka konsep, variabel, indikator, item-item yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :



**Tabel 2 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan	Kepemimpinan Situasional	Gaya Instruksi	<p>Pengarahan yang jelas dan spesifik terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberitahukan para bawahan tentang apa yang dikerjakan</li> <li>2. Memberitahukan bawahan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan</li> </ol> <p>Pengawasan yang ketat terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Menuntut adanya laporan yang sifatnya teratur dan runtun tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan semua karyawan</li> </ol>
		Gaya Konsultasi	<p>Penjelasan tujuan dan tugas terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara pasti dan jelas menetapkan tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan</li> </ol> <p>Pengarahan dan dukungan terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memberitahukan pada bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukan.</li> </ol> <p>Komunikasi dua arah terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan.</li> </ol>

**Tabel 1 (Lanjutan)**

		<p>Gaya Partisipasi</p>	<p>Secara aktif mendengar keluhan-keluhan bawahan dan ide-ide terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendengar dan memperhatikan ide-ide dan saran-saran dari bawahan mengenai pelaksanaan tugas.</li> </ol> <p>Dorongan kepada bawahan untuk menggunakan kemampuan terdiri dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki</li> </ol> <p>Komunikasi dua arah terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Memberikan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dalam rangka meningkatkan kerjasama sesama karyawan.</li> </ol>
		<p>Gaya Delegasi</p>	<p>Pemberian dukungan dalam pengambilan keputusan terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelimpahan wewenang kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan.</li> </ol> <p>Memberi kesempatan untuk melaksanakan tugas sendiri terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bgi bawahan</li> <li>3. Memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas</li> </ol>
<p>Prestasi Kerja</p>	<p>Prestasi Kerja Karyawan</p>	<p>Kuantitas hasil kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat menyelesaikan tugas sesuai target</li> <li>2. Dapat menyelesaikan</li> </ol>



**Tabel 2 (Lanjutan)**

			tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar
			3. Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas
		Kualitas hasil kerja	1. Dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan kualitas pekerjaan 2. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan 3. Merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan
		waktu	1. Menyelesaikan tugas tepat waktu 2. Bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan

#### 4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2011:93) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel.

Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item dari tanggapan responden mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk keperluan analisa kuantitatif, maka jawaban diberi skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada tabel

**Tabel 3 Penskoran Menggunakan Skala Likert**

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Nazir, Metode Penelitian 2003

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Arikunto (2006:130) “Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Hal serupa juga disampaikan oleh Sekaran (2006:121) “Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi”.

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan sebagai populasi adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang berjumlah 77 orang dalam menilai gaya pemimpin, yaitu Manajer Area Malang.

### **2. Sampel**

Menurut Arikunto (2006:131) “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Menurut Nazir (2003:271) “Sampel adalah bagian dari populasi”. Survei sampel adalah suatu prosedur dimana hanya sebagian dari



populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi.

Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus Slovin (Umar,2010:65) :

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misal 5% atau 0,05

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$n = \frac{77}{1+77(0,05)^2}$$

$$= \frac{77}{1,19}$$

= 64,71 orang, dibulatkan menjadi 65 orang.

Jadi, sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah sebanyak 65 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2011:82) “*Simple random sampling* merupakan teknik pengambilan anggota sampel dari populasi

dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu”. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

Penentuan kelas interval yang digunakan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi gambaran responden dapat menggunakan cara sebagai berikut : (Supranto, 2000:65)

a. Mengurutkan data responden dari terkecil ke data terbesar

Data usia karyawan tetap di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang sebagai berikut :

22	23	24	24	24	24	25	26	26	27
28	28	28	30	30	30	30	38	39	39
40	40	41	42	42	44	44	45	45	46
46	46	46	47	48	48	48	48	49	49
49	49	50	50	50	50	50	50	50	50
50	51	52	52	52	53	53	54	54	54
54	55	55	56	56					

b. Menghitung rentang data, yaitu data tertinggi dikurangi dengan data terendah, berdasarkan data tertinggi usia responden adalah 56 tahun dan data terendah usia responden 22 tahun. Hasil akhir rentang data, 56 tahun - 22 tahun = 34 tahun.

c. Menghitung banyak kelas dengan rumus *Sturges*

$$k = 1 + 3,322 \log n$$

Keterangan :

k = banyaknya kelas



$n$  = banyaknya responden

Berdasarkan banyaknya responden ( $n$ ) sejumlah 65 orang, maka banyaknya kelas ( $k$ ) dihitung dengan menggunakan rumus *Sturges* :

$$k = 1 + 3,322 \log 65$$

$$k = 1 + 6,022$$

$$k = 7,022 \text{ dapat dibulatkan } 7$$

d. Menghitung panjang kelas interval

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Rentang kelas}}{k}$$

$$\text{Panjang Kelas} = 34 : 7 = 4,86 \text{ dibulatkan } 5$$

e. Menentukan ujung kelas interval pertama dan kelas interval pertama

dihitung dengan cara menjumlahkan ujung bawah kelas dengan nilai panjang kelas dikurangi 1 (satu). Ujung bawah kelas diperoleh dari usia responden yang terendah yaitu 22 tahun. Perhitungan kelas interval pertama =  $(22 + 5) - 1 = 26$ .

Supranto juga memberikan ketentuan bahwa kelas interval tidak perlu harus sama. Pembuatan kelas interval dapat dilakukan dengan memberi tanda " $<$ " (kurang dari) atau " $\geq$ " (lebih dari sama dengan). Berdasarkan contoh

perhitungan gambaran usia responden banyaknya kelas diperoleh 7, panjang kelas diperoleh 5 sehingga kelas interval pertama dimulai  $< 26$ , kelas interval kedua 26-30, kelas interval ketiga 31-35, kelas keempat 36-40, kelas interval kelima 41-45, kelas interval keenam 46-50 dan kelas interval ketujuh  $\geq 51$ .

Contoh perhitungan diatas dapat pula diterapkan langkah-langkah

perhitungannya sesuai dengan data yang diperoleh dari gambaran responden berdasarkan masa kerja.

## **E. Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Menurut Bungin (2009:122) “Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian”. Menurut Sekaran (2006:60) “Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel”.

Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuisioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional serta prestasi kerja karyawan kepada responden.

#### **b. Data Sekunder**

Menurut Bungin (2009:122) “Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan”. Data sekunder yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian yang berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga melalui literatur ataupun internet.



## 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

### a. Kuisisioner (Angket)

Merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang diajukan kepada karyawan untuk menjadi responden. Hal ini digunakan untuk memperoleh data primer guna menguji hipotesis.

### b. Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yaitu tentang sejarah berdiri dan perkembangan perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, kepemimpinan, prestasi karyawan dan catatan lain yang mendukung data penelitian.

## 3. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:102) “Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur variabel yang diamati”. Instrumen penelitian yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

### a. Kuisisioner (Angket)

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

### b. Pedoman Dokumentasi

Pedoman Dokumentasi berupa pedoman untuk mempelajari hal-hal yang diperlukan dalam penelitian sehingga akan diperoleh data mengenai komposisi karyawan, sejarah, struktur organisasi dan sebagainya.

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam Penelitian ini digunakan Uji Validitas dan Reliabilitas untuk menguji kesahihan (kevalidan) dan keterhandalan dari alat ukur yang digunakan dalam setiap peubah.

### **1. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah (Arikunto, 2006:168). Menurut Sugiyono (2011:121) valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner dikatakan valid atau sah jika mampu mengukur apa yang diinginkan oleh peneliti serta dapat mengungkapkan data dari peubah yang diteliti secara tepat.

Hasil penelitian yang valid terjadi apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya pada objek yang diteliti. Untuk mengetahui ketepatan data maka diperlukan tehknik uji validitas. Pada penelitian ini uji validitas menggunakan teknis uji validitas yang dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap butir item dengan skor totalnya. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan



membandingkan indeks korelasi *product moment* dengan nilai kritis atau probabilitasnya. Apabila angka korelasi yang diperoleh berada di atas nilai kritis, maka item tersebut dapat dikatakan valid. Rumus yang digunakan untuk mengetahui harga validitas, yaitu dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* (Arikunto, 2006:170) yaitu sebagai berikut

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

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Skor item x

Y = Skor item y

Menurut Sugiyono (2011:126) instrument penelitian dikatakan valid jika nilai korelasinya lebih besar dari 0,30. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS 18.0 for Windows*.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Ancok dalam Singarimbun (2006:140) “Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan”. Arikunto (2006:178) “Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah

cukup baik". Arikunto (2006:196) mengemukakan untuk mengetahui alat ukur itu reliabel atau tidak dalam penelitian ini, diuji dengan rumus koefisien

Alpha atau disebut *Alpha Conbrach*.

Rumus yang digunakan adalah

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

Keterangan :

$r$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

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

$\sigma^2 t$  = varians total

Ukuran yang dipakai bilamana nilai *Alpha Conbrach* diatas 0,6 dikatakan reliabel, atau dengan kata lain apabila alpha berdasarkan hasil perhitungan memiliki nilai diatas 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa kuisisioner (item dalam kuisisioner tersebut) reliabel.

### 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Situasional (X)

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas Kepemimpinan Situasional (X) yang ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Situasional**

(X)



No	Item	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas	Keterangan
1	X1	0.825	0,000	Valid
2	X2	0.884	0,000	Valid
3	X3	0.882	0,000	Valid
4	X4	0.795	0,000	Valid
5	X5	0.799	0,000	Valid
6	X6	0.724	0,000	Valid
7	X7	0.706	0,000	Valid
8	X8	0.635	0,000	Valid
9	X9	0.606	0,000	Valid
10	X10	0.608	0,000	Valid
11	X11	0.682	0,000	Valid
12	X12	0.731	0,000	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach)= 0.922				Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2012), Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa semua item untuk Kepemimpinan Situasional mempunyai tingkat probabilitas 0,000 dimana nilai koefesien korelasi lebih besar dari 0,3 sehingga keseluruhan item tersebut dinyatakan valid. Hasil perhitungan reliabilitas Alpha Cronbach diperoleh 0,922 yang lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan reliabel untuk keseluruhan item.

### b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas Prestasi Kerja Karyawan (Y) yang ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Prestasi Kerja Karyawan(Y)**

No	Item	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas	Keterangan
1	Y1	0.869	0,000	Valid
2	Y2	0.901	0,000	Valid
3	Y3	0.897	0,000	Valid
4	Y4	0.910	0,000	Valid
5	Y5	0.810	0,000	Valid
6	Y6	0.892	0,000	Valid
7	Y7	0.892	0,000	Valid
8	Y8	0.884	0,000	Valid
Alpha = 0.959				Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2012), Lampiran 5

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua item Prestasi Kerja Karyawan mempunyai tingkat probabilitas 0,000 dimana nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 sehingga keseluruhan item tersebut dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas Alpha Cronbach adalah 0,959 sehingga keseluruhan item tersebut dapat dinyatakan reliabel.



## G. Metode Analisis Data

Menurut Singarimbun (2006:42) “Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan”. Data-data yang diperoleh dalam penelitian ini selanjutnya akan diolah dan dianalisis dengan cara analisis kuantitatif yaitu analisis yang memberikan keterangan dalam bentuk angka-angka. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini dipakai untuk menggambarkan karakteristik lokasi penelitian, objek penelitian serta distribusi item-item dari masing-masing variabel. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif dalam angka dan presentase.

### 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, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistic dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Pengelolaan analisis inferensial ini menggunakan *software SPSS 18.0 for Windows*. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah

### a. Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Regresi sederhana dilakukan bila jumlah variabel independennya hanya satu. Bentuk persamaan yang digunakan Gulö (2007:187) sebagai berikut

$$Y = a + b X$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

b = Koefisien regresi

a = Konstanta

### b. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diterima atau tidak. Menurut Sugiyono (2011:184) uji signifikansi untuk mencari pengaruh variabel X terhadap Y, uji signifikansi dengan rumus:

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

Keterangan :

t : nilai t

r : koefisien korelasi hasil t

n : jumlah responden



Prediksi variabel bebas untuk variabel terikat adalah tepat jika memenuhi syarat :

$H_0$  : berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan.

$H_1$ : berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan.

Untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Jika signifikan  $t < \alpha$  (0,05) maka hipotesis ( $H_0$ ) akan ditolak dan hipotesis ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan.
- b) Jika signifikan  $t > \alpha$  (0,05) maka hipotesis ( $H_0$ ) akan diterima dan hipotesis ( $H_1$ ) ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

Kelistrikan untuk kemanfaatan umum mulai ada pada saat perusahaan swasta belanda yaitu NV. Nign yang semula bergerak dibidang gas, memperluas usahanya dibidang listrik untuk kemanfaatan umum. Dengan menyerahnya pemerintah kepada jepang maka perusahaan listrik dan gas beserta personilnya diambil alih oleh jepang.

Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI, dilakukan penyerahan perusahaan-perusahaan listrik dan gas kepada Pemerintah Republik Indonesia. Kemudian dengan Penetapan Pemerintah nomor 1 tahun 1945 tertanggal 27 oktober 1945 dibentuk Jawatan Listrik dan Gas Sumatra, Jawa dan Madura dibawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja (kemudian tanggal 27 oktober ditetapkan sebagai Hari Listrik Nasional dengan keputusan Menteri Pertambangan dan Energi RI Nomor 1134/43/MPE/1992).

Peraturan Pemerintah nomor 18 tahun 1959 membahas tentang "Penentuan Perusahaan Listrik dan/atau Gas milik Belanda yang dikenakan Nasionalisasi", dimana semua perusahaan-perusahaan di dalam wilayah Indonesia dinyatakan menjadi perusahaan-perusahaan dari Perusahaan Listrik Negara (PLN), antara lain Perusahaan Listrik "ANIEM", N.V.C.A Kantor Pusat di Surabaya.



Berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga nomor :  
Ment. 16/1/20 tanggal 20 mei 1961, dibentuk daerah EKSPLOITASI yang  
terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi).  
Wilayah Jawa Timur adalah exploitasi IX yang melaksanakan fungsi  
pembangkit dan pendistribusian tenaga listrik.

Pada tanggal 23 oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN  
nomor 054/DIR/73 nama PLN Exploitasi diubah menjadi PLN Distribusi I  
/Pembangkit I, dan kemudian pada tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi  
PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN nomor 012/DIR/1976.  
Selanjutnya sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan keputusan Direksi nomor  
042/DIR/1982, nama PLN Wilayah XII diubah lagi menjadi PLN Distribusi  
Jawa Timur, dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian  
tenaga listrik di Jawa Timur sampai sekarang.

Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenagalistrikan yang  
tertuang dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan  
Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara nomor  
39/KEP/MK.WASPAN/9/1998 serta kebijakan PT.PLN (Persero) Kantor  
Pusat, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada *STRATEGIC  
BUSINESS UNIT/INVESTMENT CENTRE*. Seiring dengan itu, dalam rangka  
*optimalisasicorporate gain* dan penyusunan organisasi berdasarkan *value  
chain*, tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan  
Keputusan Dirjen Perusahaan Listrik Negara no 154.K/023/DIR/1993 perlu  
disempurnakan lagi disertai perubahan status dan nama menjadi PT PLN

(Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur yang tertuang pada Keputusan  
Direksi PT PLN (Persero) no 26.K/010/DIR/2001 tanggal 20 februari 2001.

Keputusan Direksi PT PLN (Persero) no 120. K/010/2002 tanggal 27 agustus  
2002 menetapkan nama Unit Bisnis di lingkungan PT PLN (Persero) yang  
intinya organisasi dengan status Unit Bisnis hanya untuk anak perusahaan  
sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa  
Timur.

## **2. Moto**

“ Listrik untuk kehidupan yang lebih baik “.

## **3. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi Perusahaan**

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia  
yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada  
potensi insani.

### **b. Misi Perusahaan**

- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi  
pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas  
kehidupan masyarakat.
- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.





#### **4. Struktur dan Tugas Pokok Organisasi**

##### **a. Area Pelayanan Dan Jaringan (APJ)**

Merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi serta membuat laporan atas pencapaian pendapatan, penjualan, tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian, pemeliharaan jaringan distribusi didaerah kerjanya secara efisien dengan mutu dan keandalan yang baik untuk mencapai kinerja unit.

##### **1) Bagian Pemasaran**

Bertanggung jawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diprioritaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial.

Untuk melaksanakan tanggungjawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian pemasaran mempunyai fungsi:

a) Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan didaerah kerja APJ maupun dimasing-masing unit asuhannya.

b) Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

c) Memonitor dan melakukan analisa atas pemakaian energi pada pelanggan-pelanggan potensial (PMTT).

##### **2) Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan**



Bertanggung jawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan pembuatan tagihan listrik dan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian niaga mempunyai fungsi:

- a) Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan / calon pelanggan.
- b) Menyusun dan memelihara Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS)
- c) Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter
- d) Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

### 3) Bagian Distribusi

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutu dan keandalan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan pengaturan jaringan distribusi agar dicapai pengusahaan energi yang efisien.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian distribusi mempunyai fungsi:

a) Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem

b) Menyusun SOP dan mengatur pengoperasian jaringan distribusi

c) Menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi

d) Mengolah aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan

4) Bagian SDM dan Keuangan

Sekilas tentang bidang SDM

Perusahaan sangat memahami bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keberhasilannya. Sadar akan pentingnya kualitas dari tenaga kerja untuk mencapai standar yang diperlukan baik oleh pelanggan-pelanggan lokal maupun internasional, Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia adalah sumbangan yang penting bagi pertumbuhan dan perkembangan Perusahaan. Perusahaan bangga akan kemampuannya dalam menyediakan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, memajukan prospek usaha dan mencapai tujuannya untuk menjadi Perusahaan yang mendunia.

Perusahaan menyediakan berbagai manfaat sosial untuk kesejahteraan para karyawannya, seperti asuransi, pengobatan dan dana pensiun dengan tujuan untuk menciptakan iklim kerja yang aman dan nyaman. Sebagai tambahan, gaji dan bonus diberikan berdasarkan prestasi kerja agar dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya.



Komitmen Perusahaan untuk mempertahankan komunikasi yang baik dan saling pengertian dengan seluruh karyawannya, serta kinerja yang kuat, memungkinkan bagi Perusahaan untuk memelihara tenaga kerjanya. Perusahaan akan terus meningkatkan kerjasama tim dan komunikasi internal agar dapat mempertahankan efisiensi biaya dan untuk mengoptimalkan efektifitas karyawan.

Bagian Keuangan bertanggung jawab dalam pencatatan dan pembukuan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelolaan pendapatan dan anggaran yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian keuangan mempunyai fungsi:

- a) Melaksanakan pencatatan dan pembukuan aset
- b) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta mengadakan rekonsiliasi dengan fungsi terkait
- c) Menyusun RAO / UAI sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ada
- d) Mengatur dan melaksanakan pengawasan atas penggunaan anggaran investasi maupun operasi
- e) Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal
- f) Melaksanakan supervisi tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit usahanya
- g) Menyusun laporan keuangan serta melaksanakan analisa dan evaluasi untuk merumuskan upaya perbaikannya

h) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian keuangan

i) Mengamankan dan mengendalikan pendapatan dengan melaksanakan administrasi pelanngan secara tertib

j) Melakukan pengawasan dan mengkoordinir kegiatan penagihan dalam rangka pengelolaan piutang

k) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian pengendalian pendapatan

l) Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal

m) Menyusun laporan keuangan serta melaksanakan analisa dan evaluasi untuk merumuskan perbaikannya

Bagian SDM bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi Sumber Daya Manusia, pengolahan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kalancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian SDM dan administrasi mempunyai fungsi:

a) Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharaan

b) Melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai dengan ketentuan yang ada

c) Menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan monitoring dan evaluasi SDM



d) Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM

e) Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretarian, umum dan khusus

f) Mengatur menyelesaikan masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik dilingkungan internal maupun eksternal

g) Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan

h) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi

#### 5) Bagian Perencanaan

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk:

a) Memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem.

b) Menjamin tercapainya keandalan pasokan energi listrik.

c) Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem.

d) Mengolah aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan.

e) Membuat data peta jaringan (mapping) dan memelihara akurasi data sesuai dengan perkembangan.

f) Melaksanakan evaluasi kelayakan investasi dan melakukan penilaian finansialnya.

g) Melaksanakan konstruksi jaringan distribusi dan administrasi pekerjaan.

h) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian perencanaan dan konstruksi.

6) Bagian Alat Pembatas dan Pengukur

Bertanggung jawab dalam pengembangan pelayanan pelanggan melalui pelaksanaan pemutusan dan penyambungan, pemeliharaan dan keakuratan APP untuk menjamin tercapainya akurasi pemakaian energi listrik.

**b. Jam Kerja Karyawan**

**Tabel 6 Pembagian Jam Kerja Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang**

Hari	Jam Kerja
Senin-Kamis	07.30-16.00
Istirahat	11.30-12.30
Jumat	07.00-16.00
Istirahat	11.30-13.00

Sumber: PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan jaringan Malang, 2012

Jam kerja karyawan yang berlaku pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah selama satu minggu hanya ada lima hari efektif yaitu hari Senin-Jumat sedangkan hari Sabtu-Minggu libur.

**c. Produk Perusahaan**

a. Produk yang dihasilkan

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Malang adalah sebuah perusahaan penghasil jasa berupa listrik. Kepada masyarakat umum yang ingin menjadi pelanggan tetap harus memenuhi beberapa persyaratan mudah yang telah ditentukan oleh PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yaitu membuat



permohonan yang berisi KTP si pemohon dan fotocopy rekening listrik selanjutnya oleh pihak PLN akan disurvei lebih lanjut. Setelah disetujui akan diberikan surat ijin penyambungan, listrik dapat langsung diproses jika calon pelanggan membayar biaya penyambungan.

**b. Daerah Pemasaran**

Daerah pemasaran untuk PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah wilayah sekitar kota Malang. Untuk mempermudah pelayanan kepada konsumen maka PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang membuka 14 rayon ditingkat ranting yaitu :

- 1) Rayon Kota
- 2) Rayon Kebon Agung
- 3) Rayon Dinoyo
- 4) Rayon Blimbing
- 5) Rayon Batu
- 6) Rayon Lawang
- 7) Rayon Bululawang
- 8) Rayon Singosari
- 9) Rayon Kepanjen
- 10) Rayon Tumpang
- 11) Rayon Ngantang
- 12) Rayon Gondang Legi
- 13) Rayon Dampit

#### 14) Rayon Sumberpucung

##### d. Kegiatan Usaha

PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perseroan yang bergerak dibidang jasa pelayanan listrik. PT.PLN (Persero) memberikan pelayanan jasa bagi pelanggan yang memerlukan tenaga listrik dan merupakan satu-satunya perusahaan yang mendapat wewenang dari pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mendistribusikan tenaga listrik ke seluruh wilayah indonesia. Kegiatan yang dilakukan PT.PLN (Persero) meliputi :

- a. Merencanakan dan mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum.
- b. Mencari keuntungan dari penjualan tenaga listrik berdasarkan prinsip pengelolaan usaha.
- c. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.
- d. Memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan.

#### B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 65 responden yaitu jumlah sampel karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Sebanyak 65 kuesioner yang disebarakan kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Berikut ini dijelaskan gambaran umum dari responden penelitian ini menurut Jenis Umur, Pendidikan, Masa Kerja, dan Jenis Kelamin.



## 1. Umur Responden

**Tabel 7 Distribusi Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Presentase
1	< 26 tahun	7 orang	10,77%
2	26-30 tahun	10 orang	15,38%
3	31-35 tahun	0 orang	0%
4	36-40 tahun	5 orang	7,69%
5	41-45 tahun	7 orang	10,77%
6	46-50 tahun	22 orang	33,85%
7	≥ 51 tahun	14 orang	21,54%
Jumlah		65 orang	100 %

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2012

Responden sebagian besar berumur diantara 46-50 tahun yaitu sebanyak

22 orang (33,85 %), 7 orang (10,77 %) berumur < 26 tahun, 10 orang (15,3 %)

berumur diantara 26-30 tahun, 0 orang (0 %) berumur diantara 31-35 tahun, 5

orang (7,69%) berumur diantara 36-40, 7 orang (10,77 %) berumur diantara

41-45 tahun dan responden yang berumur ≥ 51 tahun sebanyak 14 orang

dengan presentase (21,54 %).

## 2. Tingkat Pendidikan Responden

**Tabel 8 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	26 orang	40 %
D1,D2,D3	19 orang	30,77%
S1,S2	20 orang	29,23%

Jumlah	65 orang	100 %
--------	----------	-------

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2012

Sebagian besar responden berada di Tingkat SMA yaitu 26 orang dengan presentase 40%, 20 orang (30,77 %) mempunyai tingkat pendidikan

Di,D2,D3 sedangkan responden yang mempunyai tingkat S1,S2 ada 19 orang dengan presentase 29,23%.

### 3. Masa Kerja Responden

**Tabel 9 Distribusi Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	< 7 tahun	12 orang	18,46%
2	7-11 tahun	5 orang	7,70%
3	12-16 tahun	0 orang	0%
4	17-21 tahun	20 orang	30,77%
5	22-26 tahun	1 orang	1,54%
6	27-31 tahun	23 orang	35,38%
7	≥ 32 tahun	4 orang	6,15%
	Jumlah	65 orang	100 %

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2012

Responden sebagian besar dengan masa kerja 27-31 tahun yaitu 23 orang dengan presentase 35,38%, 12 orang (18,46%) dengan masa kerja < 7 tahun, 5 orang (7,70%) dengan masa kerja 7-11 tahun, 0 orang (0%) dengan masa kerja 12-16 tahun, 20 orang (30,77%) dengan masa kerja 17-21 tahun, 1 orang (1,54%) dengan masa kerja 22-26 tahun, sedangkan 4 orang (6,15%) dengan masa kerja ≥ 32 tahun.



#### 4. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 10 Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	50 orang	76,92%
Perempuan	15 orang	23,08%
Jumlah	65 orang	100 %

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang, 2012

Jumlah responden laki-laki sebanyak 50 orang dengan presentase 76,92%, sedangkan jumlah responden perempuan hanya 15 orang dengan presentase 23,08%. Mayoritas karyawan laki-laki lebih banyak, disebabkan alasan teknik pekerjaan di PT. PLN yang menuntut kegiatan kerja lapangan, sedangkan karyawan perempuan dialokasikan pada pekerjaan administrasi ataupun pekerjaan kantor di dalam ruangan walaupun tidak sepenuhnya.

Berdasarkan data usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja diatas, maka dapat dibuat tabel silang sebagai berikut :

**Tabel 11 Tabel Silang Usia, Pendidikan dan Masa Kerja**

Masa Kerja		Usia & Pendidikan							Total
		< 7 thn	7-11 thn	12-16 thn	17-21 thn	22-26 thn	27-31 thn	≥32 thn	
< 26 thn	SMA	2 (3,08%)	-	-	-	-	-	2 (3,08%)	
	D1,D2,D3	5 (7,69%)	-	-	-	-	-	5 (7,69%)	
	S1,S2	-	-	-	-	-	-	-	





## C. Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif ini digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil penyebaran kuisioner kepada 65 orang responden yang merupakan karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel Kepemimpinan Situasional (X), dan Prestasi Kerja Karyawan (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden terhadap item pertanyaan masing-masing variabel penelitian.

Menurut Supranto (2000:64) tabel penskoran skala *Likert*, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- k = banyaknya kelas
- $X_n$  = nilai observasi terbesar
- $X_1$  = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rentang skor maka dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

1.00 - 1.80 = sangat rendah/kecil/lemah

1.80 - 2.60 = rendah/kecil/lemah

2.60 - 3.40 = cukup

3.40 - 4.20 = tinggi/besar/kuat/naik  
 4.20 - 5.00 = sangat tinggi/besar/kuat

Jawaban-jawaban responden tersebut dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Situasional (X)**

Dalam variabel kepemimpinan situasional terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 12.

**Tabel 12**  
**Distribusi Frekuensi Variabel kepemimpinan situasional(X)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%		
X1	2	3.08	41	63.08	10	15.38	12	18.46	0	0.00	65	100	3.51	
X2	4	6.15	47	72.31	7	10.77	7	10.77	0	0.00	65	100	3.74	
X3	2	3.08	47	72.31	11	16.92	5	7.69	0	0.00	65	100	3.71	
X4	6	9.23	50	76.92	5	7.69	4	6.15	0	0.00	65	100	3.89	
X5	4	6.15	52	80.00	3	4.62	6	9.23	0	0.00	65	100	3.83	
X6	7	10.77	48	73.85	4	6.15	6	9.23	0	0.00	65	100	3.86	
X7	5	7.69	51	78.46	8	12.31	1	1.54	0	0.00	65	100	3.92	
X8	9	13.85	48	73.85	6	9.23	2	3.08	0	0.00	65	100	3.98	
X9	8	12.31	49	75.38	7	10.77	1	1.54	0	0.00	65	100	3.98	
X10	1	1.54	22	33.85	25	38.46	16	24.62	1	1.54	65	100	3.09	
X11	5	7.69	46	70.77	10	15.38	4	6.15	0	0.00	65	100	3.80	
X12	0	0.00	49	75.38	15	23.08	1	1.54	0	0.00	65	100	3.74	
Rata-rata Variabel X												65	100	3.76

Sumber : data primer diolah (2012), Lampiran 4



Keterangan:

X1 :Memberitahukan para bawahan tentang apa yang dikerjakan

X2 :Memberitahukan bawahan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan

X3 :Menuntut adanya laporan yang sifatnya teratur dan runtun tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan semua karyawan

X4 : Secara pasti dan jelas menetapkan tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan

X5 : Memberitahukan pada bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukan.

X6 : Membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan.

X7 : Mendengar dan memperhatikan ide-ide dan saran-saran dari bawahan mengenai pelaksanaan tugas.

X8 : Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki

X9 : Memberikan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dalam rangka meningkatkan kerjasama sesama karyawan

X10: Pelimpahan wewenang kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

X11: Memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan

X12: Memberikan kebebasan penuh kepada Anda dalam menyelesaikan tugas

Tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 2 responden atau 3,08% yang menyatakan sangat setuju tentang Manajer Area memberitahukan tentang apa yang dikerjakan pada suatu pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 63,08%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 12 responden atau 18,46%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.51 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga

Manajer Area memberitahukan tentang apa yang dikerjakan pada suatu pekerjaan kepada bawahan tergolong tinggi.

X2 yaitu Manajer Area memberitahukan tentang cara untuk mengerjakan suatu pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%, yang menyatakan

setuju sebanyak 47 responden atau 72,31%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 7 responden atau 10,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 7 responden atau 10,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.74 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area memberitahukan tentang cara untuk mengerjakan suatu pekerjaan kepada bawahan tergolong tinggi.

X3 yaitu Manajer Area menuntut adanya laporan yang sifatnya teratur tentang pelaksanaan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 72,31%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 7,69%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.71 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area menuntut adanya laporan yang sifatnya teratur tentang pelaksanaan tergolong tinggi.

X4 yaitu Manajer Area menetapkan secara pasti dan jelas tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 76,92%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 5 responden atau 7,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.89 masuk dalam interval



3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area menetapkan secara pasti dan jelas tujuan yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan tergolong tinggi.

X5 yaitu Manajer Area memberitahukan tentang apa yang diharapkan dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 80,0%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 9,23%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.83 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area memberitahukan tentang apa yang diharapkan dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan tergolong tinggi.

X6 yaitu Manajer Area membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 10,77%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 73,85%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 9,23%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.86 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal tergolong tinggi.

X7 yaitu Manajer Area mendengar dan memperhatikan ide-ide dan saran-saran mengenai pelaksanaan tugas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 7,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 78,46%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 8 responden atau 12,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %. Mean yang dihasilkan sebesar 3.92 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area mendengar dan memperhatikan ide-ide dan saran-saran mengenai pelaksanaan tugas tergolong tinggi.

X8 yaitu Manajer Area memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 13,85%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 73,85%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.98 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki para bawahan tergolong tinggi.

X9 yaitu Manajer Area memberikan kesempatan untuk berinteraksi dalam rangka meningkatkan kerja sama sesama karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau



12,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 75,38%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 7 responden atau 10,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.98 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area memberikan kesempatan untuk berinteraksi dalam rangka meningkatkan kerja sama sesama karyawan tergolong tinggi.

X10 yaitu Manajer Area melimpahkan wewenang dalam proses pengambilan keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 33,85%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 16 responden atau 24,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.09 masuk dalam interval 2.60 – 3.60 dan berada pada kategori cukup, sehingga Manajer Area melimpahkan wewenang dalam proses pengambilan keputusan tergolong cukup.

X11 yaitu Manajer Area memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 7,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 70,77%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%,

dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.80 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk kepada bawahan tergolong tinggi.

X12 yaitu Manajer Area memberikan kebebasan penuh dalam menyelesaikan tugas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden atau 75,38%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 15 responden atau 23,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 3.74 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga Manajer Area memberikan kebebasan penuh dalam menyelesaikan tugas tergolong tinggi.

Nilai rata-rata yang dihasilkan pada variabel kepemimpinan situasional (X) sebesar 3.76 masuk dalam interval 3.4 - 4.20 dan berada pada kategori tinggi sehingga kepemimpinan situasional yang dipimpin oleh Manajer Area pada PT. PLN (Persero) tergolong tinggi.

#### **b. Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi kerja karyawan (Y)**

Dalam variabel prestasi kerja karyawan terdapat delapan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 13 :



**Tabel 13**

**Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1	12	18.46	50	76.92	2	3.08	1	1.54	0	0.00	65	100	4.12
Y2	12	18.46	51	78.46	1	1.54	1	1.54	0	0.00	65	100	4.14
Y3	11	16.92	52	80.00	1	1.54	1	1.54	0	0.00	65	100	4.12
Y4	11	16.92	51	78.46	2	3.08	1	1.54	0	0.00	65	100	4.11
Y5	13	20.00	48	73.85	4	6.15	0	0.00	0	0.00	65	100	4.14
Y6	17	26.15	46	70.77	2	3.08	0	0.00	0	0.00	65	100	4.23
Y7	16	24.62	47	72.31	2	3.08	0	0.00	0	0.00	65	100	4.22
Y8	15	23.08	48	73.85	2	3.08	0	0.00	0	0.00	65	100	4.20
Rata-rata Variabel Y												4.20	

Sumber : data primer diolah(2012), Lampiran 4

**Keterangan:**

- Y1: Dapat menyelesaikan tugas sesuai target
- Y2: Dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar
- Y3: Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas
- Y4: Dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan kualitas pekerjaan
- Y5: Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan
- Y6: Merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan
- Y7: Menyelesaikan tugas tepat waktu
- Y8: Bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan

Tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 12 responden atau 18,46% yang menyatakan sangat setuju tentang menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditentukan, yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden atau 76,92%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden

atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 4.12 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga tentang menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditentukan tergolong tinggi.

Y2 yaitu menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai dengan standar perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 18,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 78,46%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 4.14 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai dengan standar perusahaan tergolong tinggi.

Y3 yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 52 responden atau 80,0%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Mean yang dihasilkan sebesar 4.12 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bawahan tergolong tinggi.



Y4 yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 51 responden atau 78,46%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %. Mean yang dihasilkan sebesar 4.11 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang dikehendaki perusahaan tergolong tinggi.

Y5 yaitu keberhasilan dalam menyelesaikan tugas sudah baik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 20,0%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 73,85%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %. Mean yang dihasilkan sebesar 4.14 masuk dalam interval 3.40 – 4.20 dan berada pada kategori tinggi, sehingga keberhasilan dalam menyelesaikan tugas sudah baik tergolong tinggi.

Y6 yaitu selalu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 26,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 70,77%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %. Mean yang dihasilkan sebesar 4.23 masuk dalam interval 4.20 – 5.00 dan berada pada kategori sangat tinggi, sehingga selalu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan tergolong sangat tinggi.

Y7 yaitu selalu menyelesaikan tugas tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 24,62%, yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden atau 72,31%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %. Mean yang dihasilkan sebesar 4.22 masuk dalam interval 4.20 – 5.00 dan berada pada kategori sangat tinggi, sehingga selalu menyelesaikan tugas tepat waktu tergolong sangat tinggi.

Y8 yaitu bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 23,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 73,85%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %. Mean yang dihasilkan sebesar 4.20 masuk dalam interval 4.20 – 5.00 dan berada pada kategori sangat tinggi, sehingga bekerja sesuai dengan jam kerja perusahaan tergolong sangat tinggi.

Nilai rata-rata yang dihasilkan pada variabel prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 4.20 masuk dalam interval 4.20 – 5.00 dan berada pada kategori



sangat tinggi, sehingga prestasi kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) tergolong sangat tinggi.

## 2. Analisis Inferensial

### a. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya hubungan antara variabel bebas, yaitu kepemimpinan situasional (X) terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y).

#### 1) Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 18.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 14 :

**Tabel 14 : Persamaan Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.808	2.565		
	X	.388	.056	.654	
				6.163	.000
				6.868	.000

Sumber: Data Primer Diolah (2012), Lampiran 6

Berdasarkan pada Tabel 13 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 15,808 + 0,388 X$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Kontanta sebesar 15,808 menunjukkan bahwa jika tidak ada peningkatan kepemimpinan situasional, maka prestasi kerja karyawan sebesar 15,808.
- Koefisien regresi sebesar 0,388 menunjukkan prestasi kerja karyawan akan semakin meningkat untuk setiap peningkatan kualitas X (kepemimpinan

situasional). Jadi apabila kepemimpinan situasional mengalami peningkatan, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat.

## 2) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (kepemimpinan situasional) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan) digunakan nilai  $R^2$ , nilai  $R^2$  seperti dalam Tabel 15 dibawah ini:

**Tabel 15**  
**Koefisien Korelasi dan Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654	.428	.419	2.65236

Sumber: Data Primer Diolah (2012), Lampiran 6

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 15 diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,428. Artinya bahwa 42,8% variabel prestasi kerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu kepemimpinan situasional (X). Sedangkan sisanya 57,2% variabel prestasi kerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat R yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu kepemimpinan situasional (X) dengan variabel prestasi kerja karyawan (Y), nilai R sebesar 0.654, nilai ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu kepemimpinan situasional (X) dengan prestasi kerja karyawan (Y) termasuk dalam kategori kuat. Hubungan antara variabel bebas yaitu kepemimpinan situasional (X)



dengan prestasi kerja karyawan (Y) bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

**b. Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika signifikan  $t < \alpha$  (0,05) maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 16.

**Tabel 16**  
**Hasil Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.808	2.565		6.163	.000
	X	.388	.056	.654	6.868	.000

Sumber: Data Primer Diolah (2012), Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 16 diperoleh hasil t antara kepemimpinan situasional (X) dengan prestasi kerja karyawan (Y) menunjukkan  $t = 6,868$  dan nilai sig.  $t$  ( $0,000$ )  $< \alpha = 0.05$  maka kepemimpinan situasional memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan situasional atau dengan meningkatkan kepemimpinan situasional maka prestasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

#### D. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan adalah berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan dan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan yang ditunjukkan pada nilai  $\text{sig. } t(0,000) < \alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional semakin meningkat, maka prestasi kerja karyawan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kepemimpinan situasional semakin menurun maka prestasi kerja karyawan akan semakin menurun.

Dalam analisis ini, telah dihasilkan bahwa kepemimpinan situasional pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang dipengaruhi oleh prestasi kerja karyawan. Artinya keberhasilan seorang pemimpin dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang mampu mengadaptasikan gaya atau perilaku agar sesuai dengan situasi tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Menurut Kusnadi,dkk (2002:356) mengatakan bahwa pemimpin sangat berkepentingan untuk mendorong karyawan bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi, dengan mendorong karyawan bekerja secara efektif dan efisien yang dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai mean adalah sebesar 3,76 yang berarti bahwa variabel Kepemimpinan Situasional (X) yang dipimpin oleh Manajer Area di PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur (APJ) Malang dikatakan baik. Dan nilai mean dari variabel Prestasi Kerja karyawan



(Y) yaitu sebesar 4,20 berarti bahwa Prestasi Kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur (APJ) Malang dikatakan sangat baik.

Besarnya kontribusi kepemimpinan situasional (X) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dalam penelitian ini sebesar 42,8%, sedangkan sisanya 57,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti disiplin dan motivasi. Teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:193) bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya dan Mangkunegara (2005:67) mengatakan bahwa motivasi merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Berdasarkan teori dari Schein dalam Blanchard (2004:177) mengungkapkan bahwa apabila kemampuan dan motif orang-orang yang dibawahnya sangat bervariasi, maka ia harus memiliki kemampuan diagnostik dan kepekaan untuk menginderai dan menghargai perbedaan-perbedaan itu. Kepemimpinan situasional didasarkan pada tingkat kematangan yang ditunjukkan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tujuan.

Melihat hasil distribusi frekuensi kepemimpinan situasional, rata-rata item yang paling dominan berada pada X7, X8, X9 yaitu sebesar 3,9. Dimana pada item tersebut merupakan indikator dari gaya kepemimpinan partisipasi. Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan.

Sehingga dapat disimpulkan tingkat kematangan karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang berada pada level M3, dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para karyawan untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki.





## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dan saran-saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang agar pemimpin lebih memperhatikan gaya dalam memimpin karyawannya, karena akan dapat meningkatkan prestasi kerja.

1. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai mean variabel Kepemimpinan Situasional (X) adalah sebesar 3,76 yang berarti bahwa variabel ini di PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang dikatakan baik. Dan nilai mean dari variabel Prestasi Kerja karyawan (Y) yaitu sebesar 4,20 berarti bahwa variabel ini dikatakan sangat baik.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa penelitian ini membuktikan adanya pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Prestasi Kerja Sig.t sebesar 0,000 yang berarti signifikan lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak maka dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, bahwa Kepemimpinan Situasional memberikan kontribusi terhadap Prestasi Kerja yang diketahui

bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,428 atau 42,8% sedangkan sisanya sebesar 57,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti disiplin dan motivasi.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap 65 orang karyawan PT. PLN (Persero) sebagai sampel penelitian maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

### **1. Agar Prestasi Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur**

Area Pelayanan dan Jaringan Malang dapat terus meningkat maka pemimpin harus lebih memperhatikan gaya kepemimpinannya. Terlebih pada variabel Kepemimpinan Situasional yang dilihat dari nilai mean sudah baik, namun masih kurang optimal yaitu pada item pemberian wewenang kepada karyawan dalam pengambilan keputusan. Untuk kedepannya sebaiknya pemimpin lebih mengikutsertakan karyawannya dalam pengambilan keputusan.

### **2. Melihat hasil penelitian, meunjukkan gaya pemimpin yang partisipatif lebih memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan prestasi kerja karyawan.**

Oleh karena itu, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang perlu mempertimbangkan untuk memprioritaskan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Agar visi, misi, serta tujuan perusahaan dapat dengan mudah tercapai dengan prestasi kerja karyawan yang semakin baik.

### **3. Pihak perusahaan sebaiknya meneliti variabel lain yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan karena ternyata pada penelitian ini variabel**



Kepemimpinan Situasional memberikan pengaruh sebesar 42,8% terhadap prestasi kerja karyawan yang dilihat dari nilai *R Square*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Rindyah Hanafi. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi VI. Jakarta. Rineka Cipta.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Bungin, Burhan. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Kencana.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 1993. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta. Rajawali.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Grasindo
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Balnchard. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Ivanchevich, John dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Kertahadi. 2003. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Malang. Universitas Negeri Malang.
- Kusnadi, dkk. 2002. *Pengantar Manajemen*. Malang. Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara A.A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Nazir, Mohamad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veitzhal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Indeks.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.



- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Pertama. Jakarta. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta. LP3ES.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sutarto. 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Supranto, J. 2000. *Statistik. Teori dan Aplikasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- W, Gulo. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta. Grasindo.