

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
SEMANGAT KERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN REDAKSI
KORAN PENDIDIKAN MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun Oleh :

AANG KURNIAWAN

NIM : 0001033059-32



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2006

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Rabbil Alamin, puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan” (Studi Pada Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan Malang).

Adapun skripsi ini ditulis sebagai syarat untuk meraih gelar sarjana pada jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Terselesainya skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S, ME sebagai Ketua Jurusan Administrasi Bisnis dan Drs. H. Wasis. A Latief, MP selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Drs. Moch. Soe'oad Hakam, M.Si dan Drs. Saiful Islam, M.Si selaku dosen pembimbing yang begitu sabar dan bersahabat membantu penulis serta memberikan saran dan perhatian dalam penyusunan skripsi ini.

4. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak membantu.
5. Kedua Orang tuaku, Bapak Hidayat dan Ibu tercinta Rahayu Kismulyani atas semua kasih sayang yang telah diberikan, dukungan baik moril maupun materiil serta do'a-do'a yang selalu dipanjatkan.
6. Bapak Bagyo Prasasti Prasetyo selaku Redaktur Pelaksana Koran Pendidikan Malang beserta seluruh stafnya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta memberikan data-data yang penulis butuhkan guna terselesainya skripsi ini.
7. Seluruh teman-teman Administrasi Bisnis 2000 atas kebersamaannya selama ini.
8. Semua pihak terkait yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih jauh dari sempurna, oleh karena itu diharapkan adanya saran dan kritik yang membangun. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Malang, Juli 2006

Penulis

ABSTRAKSI

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan Malang)**

Penelitian ini dilakukan pada Berita Mingguan Koran Pendidikan Malang, yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang penerbitan media massa. Perusahaan ini mempunyai produk berupa terbitan dengan durasi mingguan. Kepemimpinan menentukan arah dan tujuan serta melaksanakan pekerjaannya. Seperti halnya yang dilakukan pemimpin Koran Pendidikan, dalam kepemimpinannya mempercayakan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawannya yang sudah matang. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin redaksi Koran Pendidikan adalah Delegating.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin Redaksi Koran Pendidikan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di semua unit kerjanya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei, yang lebih mendasarkan pada informasi atau data yang dikumpulkan dari responden melalui kuisioner. Sampel penelitian sebanyak 30 karyawan di bagian redaksi Koran Pendidikan Kota Malang.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda, dimana variabel dependent (Y) adalah Semangat Kerja dan variabel independent adalah Perilaku tugas (X1) dan Perilaku hubungan (X2). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

$$Y = -7.498 + 0.610X_1 + 0.648X_2 + e$$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang cukup *signifikan* secara serentak dari Variabel Perilaku tugas (X1) dan Perilaku hubungan (X2) terhadap semangat kerja, yang ditunjukkan dengan besarnya F_{hitung} 18.145 lebih besar dari F tabel (18.145 > 3.354) sehingga H_1a diterima, (2) Variabel Perilaku tugas berpengaruh secara *signifikan* terhadap semangat kerja. Variabel Perilaku tugas memiliki nilai $t_{statistik}$ sebesar 5.452 lebih kecil dari t tabel (5.452 > 2.051) dan yang mempunyai nilai Koefisien Beta terbesar yaitu sebesar 0.685.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di zaman reformasi sekarang ini, usaha di bidang penerbitan dan pers mendapat kebebasan yang sangat luas dari pemerintah. Salah satu bentuknya adalah kemudahan dalam memperoleh dan menerbitkan SIUPP (Surat Ijin Usaha Penerbitan Pers). Hal ini memacu pertumbuhan yang pesat pada organisasi yang bergerak di bidang persuratkabaran. Meski di sisi lain, dalam perspektif bisnis, dengan semakin banyaknya usaha di bidang ini, akan melahirkan tantangan tersendiri bagi organisasi pers yang sudah lama berdiri. Khususnya dalam hal bersaing dengan organisasi pers yang baru bermunculan maupun dengan organisasi pers yang telah ada.

Untuk dapat tumbuh dengan sehat dan profesional, maka dalam perusahaan pers sekalipun, mutlak diperlukan sistem manajemen dan yang profesional. Khususnya pada keberadaan sumber daya manusia yang aktif di dalamnya. Bila pelaku pers profesional maka kinerja organisasi akan meningkat. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan kemajuan organisasi, sangat ditentukan oleh aset yang paling penting yaitu sumber daya manusianya. Untuk itu diperlukan seseorang yang dapat menggerakkan orang lain agar dapat tercapai tingkat semangat kerja yang diharapkan dalam organisasi.

Di samping faktor SDM (Sumber Daya Manusia), untuk bisa meningkatkan semangat kerja karyawan faktor pemimpin dan kepemimpinannya amat memegang peranan yang penting. Khususnya sosok pemimpin yang mampu

memahami, memonitor dan mempengaruhi pribadi tenaga kerja. Untuk itu pemimpin dan gaya kepemimpinan yang tepat, amat diperlukan agar peran sebagai unsur motivasi (motivator) dapat terlaksana dengan baik.

Gaya kepemimpinan yang ditemui akhir-akhir ini dan banyak diterapkan diberbagai perusahaan atau organisasi adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh pada para pekerja dan para anggotanya. Gaya seperti ini memang menyisakan efek negatif yang tidak dapat dihindari, yaitu para karyawan akan kesulitan mendapatkan pedoman kerja yang diinginkan oleh perusahaan. Akibatnya karyawan tidak serius dan ragu-ragu dalam melaksanakan tugas dan menjadi kurang giat dalam bekerja. Kurang giatnya karyawan dalam bekerja merupakan cerminan dari semangat kerja yang mengalami penurunan.

Pemimpin harus bisa menyakinkan para bawahan dengan berbagai sasaran proyeksi, tugas dan tanggung jawab yang memungkinkan mereka mendapatkan sesuatu perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat personal. Di dalam pemimpin mengharuskan pekerjanya tunduk pada semua perintah dan bekerja setelah adanya perintah dari pimpinan. Gaya ini akan membuat pekerja tidak berani mengeluarkan inisiatif dalam bekerja karena kurang terjalannya komunikasi antara pemimpin dengan karyawan. Karyawan merasa tidak diperhatikan dan kurangnya dukungan moral dari pemimpin menimbulkan kurang puas dan akhirnya menurunkan semangat kerja.

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya semangat kerja dalam diri karyawan adalah dengan tingkat absensi karyawan, perputaran karyawan (*labor turnover*), dan produktifitas kerja.

Berdasarkan hal tersebut penulis merasa tertarik untuk mempelajari gaya kepemimpinan pada Koran Pendidikan Malang, yang analisisnya penulis tuangkan ke dalam skripsi dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. (Studi Pada Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan Malang).”**

B. Perumusan Masalah

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di setiap perusahaan berbeda-beda berdasarkan latar belakang pendidikan, lingkungan dan karyawan itu sendiri. Namun bagaimana dari perbedaan-perbedaan tersebut dapat diperoleh hasil yang maksimal sehingga dapat menambah semangat kerja karyawan dan menciptakan iklim kerja yang baik. Maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin Redaksi Koran Pendidikan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di semua unit kerjanya.

C. Tujuan dan Kontribusi Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah : “Untuk mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin Redaksi Koran Pendidikan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di semua unit kerjanya”.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian diharapkan ada kontribusi yang berguna bagi:

1. Memberikan masukan bagi Pemimpin Redaksi Koran Pendidikan Malang untuk mengevaluasi kembali gaya kepemimpinannya dengan memperhatikan keinginan karyawan.
2. Mempraktikkan teori yang dipelajari penulis selama menimba ilmu di Universitas Brawijaya Malang pada kehidupan nyata dalam masyarakat.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penulisan skripsi ini, penulis menyusun sistematika pembahasan dari lima (5) bab yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, sistematika penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menguraikan tinjauan pustaka yang berisikan pengertian tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan, semangat kerja, serta pengaruh gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai rancangan penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel, pembatasan masalah, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Dalam bab ini terdapat gambaran umum Koran Pendidikan Malang dan akan dibahas pula analisis terhadap gaya kepemimpinan, analisis semangat kerja serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, sesuai metode yang terdapat dalam bab metodologi.

BAB V PENUTUP

Di dalam bab ini penulis menyimpulkan secara sistematis mengenai hasil penelitian skripsi yang dilakukan dan memberikan saran yang kiranya memungkinkan dapat digunakan demi pengembangan karyawan di organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

Menurut fungsi kunci dari seorang pemimpin adalah menetapkan visi dasar (makna, misi, sasaran, atau agenda) dari organisasi. Pemimpin juga menspesifikasi tujuan akhir sekaligus strateginya yang paling jitu untuk mencapainya. Kepemimpinan terjadi tiap saat seseorang berusaha mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang, apapun alasannya demi tujuannya sendiri atau tujuan orang lain dan tujuan ini mungkin sejalan dengan tujuan organisasi atau tidak. Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan dengan organisasi lain yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif.

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. (Martoyo, 1994:166)

Sedangkan pengertian yang lain, kepemimpinan adalah: *Leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members.* (Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. (Stoner, 1995:470),

Leadership is defined as influence, that is, the art of process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals. Artinya: Kepemimpinan didefinisikan sebagai pengaruh, yaitu seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. (Wehrich dan Koontz, 1993:490)

Beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat beberapa tokoh yang diambil dari buku karangan Yukl yang diterjemahkan oleh Udaya, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (1994 :2) yaitu :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin diacapai bersama (*share goal*). (Hemhill & Coons, 1957, hlm 7)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler, & Massarik.1961, hlm 24)
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill 1974, hlm 411)
 1. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (Katz& Kahn, 1978, hlm 528)
 2. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (Jacobs & Jacques, 1990, hlm 281)

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa penulis di atas ialah mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang – orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi ini mengkategorikan dua elemen :

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi orang –orang lain katakanlah , para pengikut. Jika tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin. Tersirat

dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu. Kepemimpinan harus membujuk orang – orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan, dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Pemimpin harus memperhatikan tidak saja tujuan organisasi, tapi juga tujuan individual yang berbeda-beda dalam bekerja dengan tujuan kelompok dan organisasi. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang efektif yang berarti pemimpin tidak hanya dapat mempengaruhi karyawannya, tapi juga dapat menjamin bahwa karyawannya dapat bekerja dengan keseluruhan kemampuan mereka.

B. Gaya Kepemimpinan

Pada suatu organisasi terdapat faktor produksi yang memerlukan pengelolaan yang tepat dari para pemimpin. Dalam memimpin organisasi tersebut seorang pemimpin perlu menerapkan suatu cara atau gaya yang diterapkannya dalam kepemimpinannya yang tentu saja harus disesuaikan dengan kondisi organisasi tersebut.

Gaya diartikan sebagai suatu cara mengungkapkan, melaksanakan, membuat atau merancang suatu yang khas. Gaya atau *style* seorang pemimpin merupakan cara kepemimpinan seseorang mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Wehrich, 1990:148)

Davis dan Newstorm (1994:169) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut: Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya, disebut sebagai gaya.

Pendapat lainnya dari Stoner et al. (1995:474) : *The various patterns of behaviour favored by leaders during the process of directing and influencing workers*. Artinya: "Pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinannya selama proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja."

Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1995:114) menyatakan bahwa : Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang ditunjukkan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain.

Seperti telah diuraikan di atas, gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang mempengaruhi bawahannya. Karena itu pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh penerapan gaya kepemimpinan yang tepat digunakan oleh pemimpin dan setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda.

Sunidja (1994:63-102) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Pada Pendekatan Perilaku

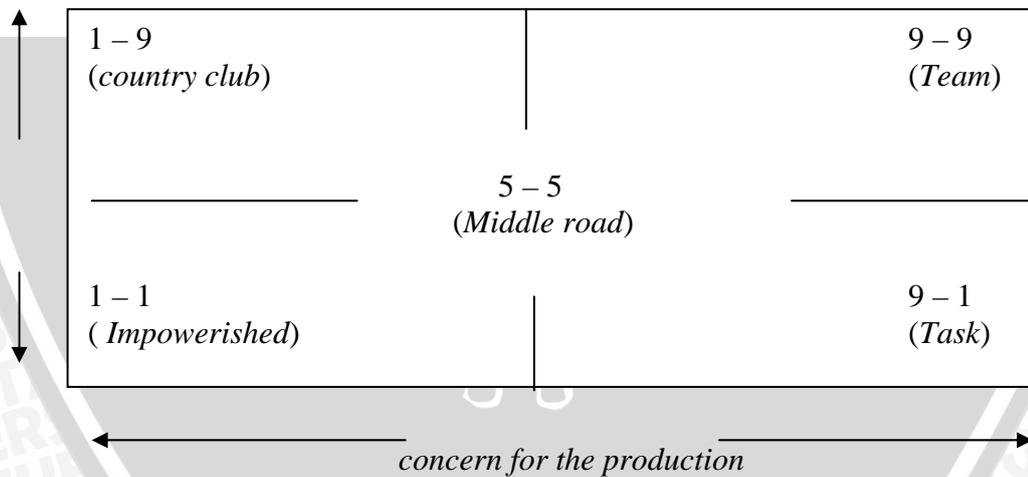
Pada pendekatan perilaku, para ahli merumuskan keberhasilan seorang pemimpin melalui tingkah laku, ciri-ciri dan kekhususannya yang kemudian dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada pendekatan perilaku ini di antaranya :

a. Blake dan Moulton

Tingkah laku manajemen dibedakan berdasarkan pada berbagai kemungkinan pertemuan antara gaya berorientasi pada tugas dan gaya berorientasi pada karyawan. Seperti diuraikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 1.

Manajerial Grid Blake dan Moulton



Sumber : Sumidja (1994)

Bila diuraikan gaya kepemimpinan utama pada kisi manajerial :

1. *Impoverished*

Disini digambarkan bahwa pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan



tanpa memperhatikan hasil yang harus dicapai maupun hubungan kerja dengan bawahannya.

2. *Task*

Pemimpin hanya memperhatikan tugas atau hasil kerja (produksi) yang merupakan target yang harus dicapai. Dengan demikian ia cenderung memaksa lagi yang harus dicapai tanpa memperdulikan hubungan antar pribadi dengan bawahan.

3. *Middle of the road*

Kinerja orang dianggap cukup memadai dengan mengembangkan keperluan menyelesaikan sesuatu pekerjaan dan memelihara semangat kerja bawahan pada gaya kepemimpinan yang cukup saja.

4. *Country Club*

Perhatian yang sangat peka terhadap kebutuhan bawahan memuaskan hubungan yang mengarah pada kenyamanan, suasana organisasi dan teman kerja yang ramah.

5. *Team*

Pemimpin meraih hasil yang maksimal dengan mempertimbangkan dimensi yang ada. Biasanya dicapai dengan konsensus atasan bawahan, hubungan atau kepercayaan dan respek dari atasan pada bawahan dan sebaliknya sehingga tercapai hasil yang maksimal.

b. Teori 3 Dimensi (*The 3rd Theory*)

Tahun 1967 William J Reddin mengemukakan teori ini. Bila pada gaya kepemimpinan sebelumnya Blake dan Moulton hanya mengidentifikasi

gaya kepemimpinan melalui dua dimensi (tugas dan hubungan atasan bawahan), maka Reddin dalam teori ini menambahkan efektifitas sebagai dimensi ketiga yaitu:

1. Tugas (*Task Oriented*)
2. Hubungan Kemanusiaan (*Relation Oriented*)
3. Efektifitas (*Effectiveness Oriented*)

Dari pola dasar tersebut akhirnya dikembangkan 8 macam gaya kepemimpinan, yaitu *Deserter, Missionary, Autocrat, Compromiser, Beureaucrat, Developer, Benevolent Autocrat, Executive*.

Tabel 1.
Keefektifan Gaya Kepemimpinan
William J.Reddin

Deserter	Misionary	Aoutocrat	Compromiser
Tidak ada rasa keterlibatan	Sikap Menggampangkan	Keras	Tidak berpendidikan tetap
Moral rendah	Penolong	Keras kepala	Tidak ada keputusan
Sukar diramalkan	Lemah	Bandel	Pandangan pendekatan
Bereaucrat	Developer	Benevolent Autocrat	Executive
Patuh peraturan	Kreatif	Lancar dan tertib	Bermutu tinggi
Manusia organisasi	Memberi pelimpahan wewenang	Ahli komunikasi	Membri motivasi
Lugu	Menaruh Kepercayaan	Besar rasa	Berpandangan luas

Sumber : Sumidja (1994 : 74)

Secara singkat kedelapan gaya diatas oleh Luthan (1985:502-603) disimpulkan sebagai berikut:

- a. Gaya Lebih Efektif, terdiri atas :

1. *Executive*

Gaya ini sangat memperhatikan tugas maupun hubungan manajer. Yang menggunakan gaya ini adalah seorang motivator yang baik, menetapkan standar kerja tinggi, memahami dari perbedaan-perbedaan individu dan mendayagunakan manajemen kelompok.

2. *Developer*

Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada hubungan antar karyawan namun memberikan perhatian yang minimal pada tugas. Manajer yang menggunakan gaya ini memilih kepercayaan mutlak pada pegawai-pegawainya dan sangat mengutamakan pengembangan mereka sebagai individu.

3. *Benevolent Autocrat*

Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada tugas dan perhatian yang minimal pada hubungan antar karyawannya. Manajer yang menggunakan gaya ini sangat mengetahui apa yang ia inginkan dan bagaimana mendapatkannya tanpa menimbulkan kejengkelan pada karyawannya.

4. *Beureaucrat*

Gaya ini memberikan perhatian yang minim baik pada tugas maupun pada hubungan antar karyawan, manajer yang menggunakan gaya ini hanya mementingkan peraturan, menjaga dan menegakkan pekerjaan penggunaan peraturan, dan terlihat teliti.

b. Gaya Kurang Efektif, terdiri atas :

1. *Compromiser*

Gaya ini banyak memberikan perhatian baik pada tugas maupun antar karyawan pada suatu situasi yang sebenarnya hanya membutuhkan salah satu dari hal ini. Gaya manajer ini adalah seorang pengambil keputusan yang buruk, ia terlalu banyak dipengaruhi oleh tekanan.

2. *Missionary*

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada hubungan antar karyawan namun perhatian minimal pada tugas. Di dalam suatu situasi dimana sesungguhnya tingkah laku seperti ini tidaklah sesuai. Manajer ini umumnya seseorang yang menganut paham lakukanlah lebih baik (*do - gooder*) yang hanya mementingkan keharmonisan organisasi.

3. *Autocrat*

Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada tugas namun minimal pada hubungan antar karyawan. Pada situasi dimana perilaku seperti ini tidak sesuai. Manajer dengan gaya ini tidak memiliki kepercayaan terhadap orang lain, tidak ramah dan hanya tertarik pada pekerjaan yang selesai secepatnya.

4. *Deserter*

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik pada tugas maupun hubungan antar karyawan pada situasi yang tidak menuntut perilaku seperti ini Manajer tidak pernah ikut terlibat dan pasif.

2) Gaya kepemimpinan pada Pendekatan Situasional

Sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi ilmu-ilmu sosial pun dituntut untuk menyesuaikan diri dengan segala tantangan yang terjadi, yang

dikeemukakan oleh para ahli semakin lama semakin disempurnakan sesuai pada zamannya. Gaya kepemimpinan pada pendekatan situasional sebenarnya merupakan pengembangan dan penyempumaan lebih lanjut dan pendekatan perilaku.

a. Model Fiedler (*Fiedler's Model*)

Kelompok-kelompok efektif sangat tergantung pada kesesuaian antara interaksi gaya kepemimpinan seseorang terhadap bawahan dan tingkat dimana pimpinan masih dapat mempengaruhi dan melakukan pengawasan terhadap bawahannya.

Fiedler mengidentifikasi adanya tiga dimensi kontigensi yang merupakan faktor situasional atau kunci yang dapat mendeteksi efektifitas kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut adalah :

Leader - Member Relation, Mutu dari interaksi antara seorang pemimpin dan bawahannya, pengaruh paling penting pada kekuasaan manajer.

Task Structure, Suatu variabel kerja membantu menentukan kekuasaan manajer. Dalam tugas yang terstruktur manajer secara otomatis mempunyai kekuasaan yang tinggi, dalam tugas yang terstruktur, kekuasaan mereka hilang.

Position Primer, Kekuasaan yang diperoleh pemimpin dalam posisi posisi kekuasaan ini mungkin besar atau kecil tergantung pada posisi spesifik.

b. Model Mersey dan Blanchard

Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

Hersey dan Blanchard yang mengembangkan teorinya yang didasarkan atas hubungan antara :

1. Kadar Bimbingan Arahkan (perilaku tugas) yang diberikan pimpinan.
2. Kadar Dukungan Sosio Emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pimpinan
3. Level Kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut didalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu yang terdiri atas kombinasi:
 - Tidak mau dan tidak mampu
 - Mau tetapi tidak mampu
 - Tidak mau tetapi mampu
 - Mau dan mampu

Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan pengikut. Dalam model ini kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability dan willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri

Dari definisi diatas diketahui bahwa konsep kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu :

1. Kemampuan, yang merupakan kesanggupan untuk melaksanakan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan seseorang. Orang-orang yang mempunyai kemampuan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemauan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas tertentu.
2. Kemauan / motivasi, merupakan keinginan untuk melaksanakan

sesuatu. Orang yang mempunyai kemauan yang tinggi merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa keyakinan terhadap diri sendiri. Mereka tidak membutuhkan dorongan ekstensif untuk melaksanakan hak dalam bidang tersebut.

Perilaku tugas merupakan kadar sejauhmana pimpinan menyediakan arahan kepada orang-orangnya dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan, di mana, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka, kapan dimana, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. Sedangkan perilaku hubungan didefinisikan sebagai kadar sejauh mana pimpinan melaksanakan hubungan dua arah dengan orang-orangnya menyediakan dukungan, dorongan, dan memudahkan perilaku pemimpin secara aktif mengarahkan dan mendukung upaya orang-orangnya dalam peiaksanaan pekerjaannya.

Untuk lebih jelasnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan dapat ditunjukkan oleh Tabel 2.

Tabel 2.

Gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan Tingkat Kematangan Karyawan

Tingkat Kematangan	Gaya yang sesuai
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 Telling Perilaku tinggi tugas Dan rendah hubungan
M2 Rendah ke sedang Tidak mampu tapi mau Atau yakin	G2 Selling Perilaku tinggi tugas Dan tinggi hubungan
M3 Sedang ke Tinggi Mampu tetapi tidak mau Atau tidak yakin	G3 Participating Perilaku tinggi hubungan Dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu / kompeten Mau / yakin	G4 Delegating Perilaku rendah hubungan Dan rendah tugas

Sumber : Dharma (1995 : 183)

Kepemimpinan dari situasional tidak hanya menunjukkan gaya kepemimpinan yang sangat besar kemungkinan efektifnya bagi berbagai tingkat kematangan tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari gaya-gaya yang lain. Apabila pemimpin tidak mampu menggunakan gaya yang diinginkan. Kemungkinan berhasil masing-masing gaya tersebut dalam kaitannya dengan keempat tingkat kematangan karyawan diperlihatkan oleh Tabel 3.

Tabel 3.

Keterkaitan Tingkat Kematangan dengan Gaya Kepemimpinan yang paling sesuai

Kematangan	Gaya terbalik	Gaya terbaik kedua	Gaya terbaik ketiga	Gaya yang paling tidak efektif
M1 Rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 Particiapting	G4 Delegating
M3 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 Atau G3 Selling atau Delegating	-----	G4 Delegating
M3 Sedang ke Tinggi	G3 Participating	G2 Atau G4 Selling atau delegating	-----	G1 Telling
M4 Tinggi	G4 Delegating	G3 Participating	G2 Selling	G1 Telling

Sumber Agus Dharma (1995 : 184)

Keterangan :

a. Gaya Instruksi

Yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan. Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan pada bawahan apa, kapan, dimana dan bagaimana suatu tugas harus satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan rnenunjukkan pada bawahan apa, kapan, dimana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kernudian disampaikan kepada bawahan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, tipe ini dapat disamakan dengan tipe otokrat.



Karakteristik dan gaya kepemimpinan ini adalah secara umum orang-orang yang mempunyai tujuan dan termasuk pula mempunyai kemampuan untuk menyusun tujuan-tujuan tersebut. Tujuan-tujuan tersebut adalah tujuan yang dapat dicapai yang menggambarkan prestasi. Gaya ini menyediakan arahan dan direktif yang spesifik dan jelas dan memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan yang rendah (tidak mau dan tidak mampu).

b. Gaya Kepemimpinan Konsultasi (*Otokrat Konsultative*)

Yaitu pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan. Dalam tipe ini pimpinan mempergunakan komunikasi dua arah, dimana pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan, tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan.

Karakteristik gaya ini adalah orang-orang yang tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan suatu tugas. Dengan demikian pada gaya konsultatif ini pemimpin berperilaku direktif karena karyawan kurang mampu, dan disamping itu juga perilaku supportif yang mendorong kemauan dan antusias karyawan.

Pada pengikut pada level kematangan ini biasanya menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan pemimpin juga menawarkan arahan dan bantuan.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (*Participative*)

Merupakan pemimpin yang berorientasi tinggi terhadap hubungan

dan rendah terhadap tugas. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan

keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang.

Pemimpin dan bawahan sarna-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan keputusan.

Komunikasi dua arah semakin meningkat dan pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambil keputusan makin bertambah, sebab pemimpin berperdapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas.

Dalam tipe ini karyawan berada pada tingkat kematangan mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang yang diinginkan pimpinan. Ketidakmauan mereka lebih merupakan masalah motivasi.

d. Gaya Kepemimpinan Delegasi (*Supportive*)

Merupakan pemimpin yang berorientasi rendah terhadap hubungan dan rendah terhadap tugas. Pemimpin masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada karyawan. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan bagaimana, kapan dan dimana pelaksanaan pekerjaan tersebut. Karena karyawan secara psikologis matang maka tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku supportif diatas rata-rata. Pada kondisi ini karyawan berada pada tingkat kematangan yang tinggi yaitu mampu untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini menyediakan arahan atau dukungan yang rendah.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kedewasaan (motivasi bawahan berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Sangat tergantung pada tugas, fungsi atau tujuan tertentu yang ditugaskan pada mereka. Dengan demikian kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan.

C. Semangat Kerja

Setiap organisasi berusaha untuk selalu memelihara dan meningkatkan semangat kerja karyawannya, karena sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. (Nitisemito, 1996:86)

Sedangkan Hasibuan (1997:158) mendefinisikan semangat kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan iklim atau suasana kerja yang terdapat dalam organisasi, di mana suasana tersebut tidak saja mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik, tapi juga dapat mendorong seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam melakukan pekerjaannya.

Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari seluruh karyawannya maka hal-hal yang dapat merugikan organisasi seperti produktivitas kerja sebagai akibat dari tumbuhnya kegelisahan-kegelisahan dan ketidakpuasan,

tingginya tingkat absensi serta tingginya *labor turnover* dapat ditekan dan mungkin akan dapat dihindarkan.

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai pengukur tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Indikator-indikator tersebut adalah (Nitisemito, 1996:97):

1. Tingkat Absensi

Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaannya karena alasan pribadi, baik diberi wewenang atau tidak.

2. Tingkat Perputaran Karyawan (*Labor Turnover*)

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi, merupakan indikasi turunnya semangat kerja yang dapat disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja di organisasi tersebut dan mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai. Hal ini akan dapat menurunkan produktifitas kerja dan mengganggu kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

3. Tingkat Produktivitas Kerja

Produktivitas yang turun dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan, yang mempengaruhi hasil kerja yang dicapai. Dengan terjadinya penurunan produktivitas kerja, maka dapat dikatakan bahwa dalam organisasi terjadi penurunan semangat kerja dan kegairahan kerja. Untuk mengetahui rendahnya produktivitas tersebut maka organisasi dapat menggunakan standar kerja sebagai penilai dari hasil kerja karyawannya.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja

Seorang pemimpin yang cakap selalu membuat tujuan orang yang dipimpinnya jelas dan terarah. Seluruh pegawainya mengetahui pula, mereka menyetujuinya serta berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara untuk mengetahui suatu kepemimpinan yang berhasil adalah dengan mengetahui seberapa tinggi, prestasi yang dapat dicapai organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan serta menciptakan suasana atau sistem kerja yang baik guna mencapai tujuan organisasi.

Kenyataan para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja terutarna prestasi kerja dalam organisasi. Selanjutnya dikemukakan juga tentang pemimpin efektif: Kepemimpinan yang efektif dalam hampir semua situasi menghasilkan prestasi tingkat absensi dan perputaran yang rendah serta kepuasan kerja yang tinggi. (Handoko, 1994: 289)

Dari definisi di atas dapatlah disimpulkan bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja dan keamanan kualitas kerja dalam mngka meningkatkan semangat kerja bawahan. Dapat pula disimpulkan bahwa keberhasilan pekerjaan seseorang dalam mencapai semangat dalam bekerja tergantung pada peranan seorang pemimpin yang dapat mengerahkan dan mempelajari kemampuan yang dimilikinya.

E. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok orang dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam

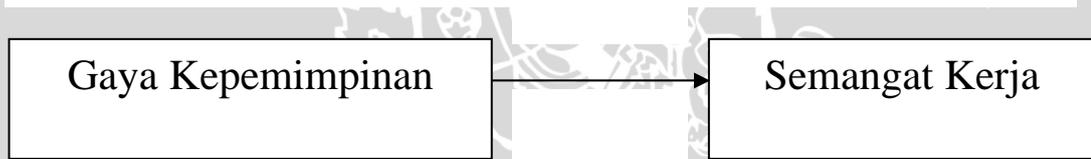
situasi tertentu. Kepemimpinan juga bertujuan untuk mengembangkan bawahan, oleh karena itu sebagai seorang pemimpin ia harus aktif bekerja bersama – sama bawahannya, memberikan contoh – contoh, petunjuk, dan pengarahan masuk akal.

Karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat sebagai suatu cara untuk mempengaruhi bawahannya dalam aktifitas mereka. Gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Untuk lebih memperjelas uraian–uraian di atas dan untuk dijadikan pandangan dalam pembahasan skripsi ini maka dapat dilihat skema berikut ini :

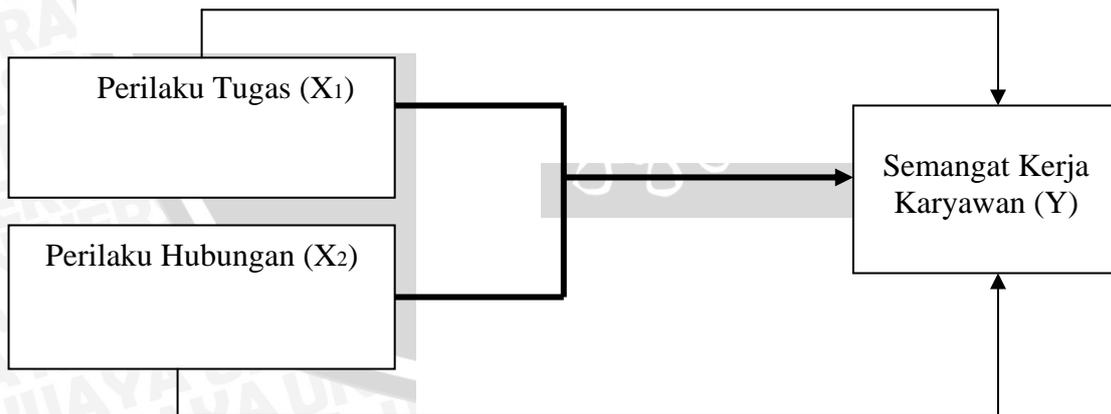
Gambar 2.

Kerangka Pemikiran



Gambar 3.

Model Hipotesis



Keterangan :

- Pengaruh secara parsial
- Pengaruh secara simultan



F. Perumusan Hipotesis

Dari model konsepsi pada gambar 2. dapat dijabarkan kedalam variabel penelitian. Agar variabel tersebut dapat diamati dan diukur, maka perlu dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk hipotesis. Adapun model konsepsi seperti pada gambar 3. adaptasi dari penelitian Ohio dalam Thoha (2003:27). Hipotesis adalah pernyataan atau kesimpulan sementara tentang pengaruh antara dua variabel atau lebih yang masih harus diuji kebenarannya. (Singarimbun, 1995:19)

Berdasarkan latar perumusan masalah dan kerangka pemikiran yang ada maka hipotesis dalam penulisan skripsi ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Diduga ada Pengaruh secara simultan dari variabel Perilaku Tugas (X1) dan Perilaku Hubungan (X2) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)
- b. Diduga ada Pengaruh secara Parsial dari masing – masing variabel Perilaku Tugas (X1) dan Perilaku Hubungan (X2) terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang akan dibahas dan dirumuskan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian survei, yang lebih mendasarkan pada informasi atau data yang dikumpulkan dari responden melalui kuisioner. Penelitian survei adalah Penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. (Masri Singarimbun: dan Sofyan Effendi, 1995:3)

Alasan menggunakan metode ini karena yang menjadi alat analisis dalam penelitian ini adalah individu yang kemudian masing-masing individu itu diperbandingkan. Alasan lain adalah karena dalam penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Penelitian survei digunakan untuk maksud deskriptif baik kualitatif maupun kuantitatif.

B. Variabel Pengukuran

Agar konsep dapat diteliti secara empiris, maka harus dioperasionalkan dengan mengubah menjadi variabel, yang berarti sesuatu yang mempunyai variasi nilai. (Singarimbun, 1995:41)

Caranya adalah dengan memilih dimensi tertentu konsep yang mempunyai variasi nilai. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah :

1. Variabel bebas (*independent variabel*) / variabel x, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan Pemimpin Redaksi Koran

Pendidikan Malang.

2. Variabel tidak bebas (*dependent variabel*) / variabel y, dalam hal ini adalah semangat kerja karyawan bagian redaksi pada Koran Pendidikan Malang.

Sedangkan pengukuran yang digunakan adalah tingkat ukuran yang memungkinkan peneliti untuk menata hasil jawaban responden dari tingkat yang paling rendah ke tingkat yang paling tinggi (Singarimbun, 1995:102).

C. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2002) populasi adalah keseluruhan subjek dalam penelitian. Populasi penelitian adalah 30 karyawan bagian redaksi Koran Pendidikan Kota Malang yang nantinya jumlah 30 karyawan tersebut, semuanya akan dijadikan sampel penelitian.

Sedangkan metode yang digunakan untuk penentuan sampel adalah metode sensus, dimana sampel yang digunakan yang ada semuanya diteliti.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penjelasan dari pengertian teoritis variabel sehingga dapat diamati dan diukur dengan menentukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu.

Dengan arti lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel dan

merupakan suatu informasi ilmiah yang sangat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. (Singarimbun, 1995 :46)

Penjelasan mengenai definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Adalah perilaku seseorang pada saat mempengaruhi aktivitas karyawannya, yang dalam penelitian ini merupakan variabel bebas atau variabel X yang terdiri dari tugas (X1), hubungan kemanusiaan (X2).

2. Semangat Kerja Karyawan

Adalah keinginan atau kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin dalam mencapai prestasi kerja yang maksimal. Dalam penelitian ini semangat kerja merupakan variabel tidak bebas atau variabel Y. Semangat kerja Ini diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat Absensi

Merupakan perbandingan antara hari-hari karyawan tidak bekerja dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja.

- b. Tingkat Perputaran Karyawan

Merupakan tingkat karyawan yang masuk dan keluar di suatu perusahaan dalam periode tertentu.

- c. Tingkat Produktifitas Kerja

Produktivitas yang turun dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan, yang mempengaruhi hasil kerja yang

dicapai. Dengan terjadinya penurunan produktivitas kerja, maka dapat dikatakan bahwa dalam perusahaan terjadi penurunan semangat kerja dan kegairahan kerja. karyawannya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Penelitian Lapangan / *Field Research*

Yaitu mengadakan penelitian lapangan langsung kepada objek penelitian dalam hal ini adalah bagian redaksi Koran Pendidikan Malang. Adapun penelitian ini sangat berguna untuk membandingkan teori dengan pelaksanaannya dan mengetahui masalah yang sedang terjadi. Dalam hal ini penulis menggunakan metode:

- a. Wawancara terstruktur, yaitu dengan mengajukan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan secara tertulis kepada pemimpin karyawan bagian redaksi
- b. Wawancara tidak terstruktur, yaitu dengan mengadakan wawancara langsung secara lisan dengan pemimpin redaksi dan karyawan bagian redaksi.
- c. Kuisisioner, yaitu teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan tertutup sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, dan dianggap paling benar.

Dalam mengumpulkan data melalui kuisiner ini dibagikan kepada seluruh karyawan redaksi yang berjumlah 30 orang yang akan menjadi responden. Analisis perhitungan jawaban dari kuisiner yang dibagikan menggunakan skala Likert yaitu mengurutkan responden dari tingkatan yang paling rendah ke tingkatan yang paling tinggi. Bobot penilaian adalah sebagai berikut:

Jawaban A diberi nilai 5

Jawaban B diberi nilai 4

Jawaban C diberi nilai 3

Jawaban D diberi nilai 2

Jawaban E diberi nilai 1

2. Studi Kepustakaan

Yaitu dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan sumber daya manusianya seperti *Organizational behavior*, *personnel Management*, dan sebagainya, serta kumpulan kuliah yang diberikan sehubungan dengan permasalahan yang dibahas yaitu gaya kepemimpinan dan semangat kerja. Data yang digunakan ada dua yaitu :

- a. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari objeknya.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku yang menunjang dalam menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.

F. Pembatasan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas maka dalam penelitian ini perlu dibentuk pembatasan masalah agar masalah yang dibahas tidak menjadi terlalu luas. Adapun pembatasan masalah yang bentuk adalah sebagai berikut:

- 1 Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin Redaksi Koran Pendidikan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja.
- 2 Variabel Gaya Kepemimpinan dilihat dari: perilaku pada tugas, perilaku hubungan.
- 3 Variabel semangat kerja dengan indikator produktivitas kerja berupa data primer yang didapat dari Redaksi Koran Pendidikan.
- 4 Karyawan yang diambil sebagai sampel adalah karyawan di bagian redaksi Koran Pendidikan Malang. Terdiri atas, Redaktur Pelaksana, Wartawan, Fotografer, dan Pracetak.
- 5 Periode data penelitian yang digunakan adalah tahun 2004-2005.

G. Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian dan pembatasan masalah maka urutan pekerjaan dari analisis data dalam penelitian ini yaitu:

Pertama, menganalisis gaya kepemimpinan. Menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin redaksi, dengan cara membandingkan teori dan didukung oleh hasil kuisioner dalam bentuk label dan prosentase (%). Mengenai pengelompokan hasil gaya kepemimpinan digunakan kelas interval dimana dalam menentukan nilai kelas intervalnya menggunakan

rumus yaitu: (Supranto, 1994:61)

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

Dimana : C = Perkiraan besarnya kelas

K = Banyaknya kelas

X_n = Nilai observasi terbesar

X₁ = Nilai observasi terkecil

Kedua, menganalisis semangat kerja karyawan. Dilakukan dengan cara membandingkan teori dan didukung oleh hasil kuisioner dalam bentuk tabel dari prosentase (%). Adapun indikator semangat kerja adalah tingkat absensi, tingkat *labor turnover* yang diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Hari Kerja Absen per Tahun}}{\text{Jumlah Hari Kerja per Tahun}} \times 100\%$$

Sumber: Hasibuan (1997)

Tingkat Labor Turnover =

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan diterima} - \text{Jumlah Karyawan Keluar}}{0,5 (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Sumber: Hasibuan (1997)

Ketiga, Uji Validitas dan Reabilitas. Uji validitas atau kesahihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu kuesioner adalah angka hasil korelasi antara skor pernyataan dan skor keseluruhan

pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner. Jenis korelasi yang digunakan adalah korelasi *pearson* antara skor setiap pertanyaan dan skor total item.

Setelah pengujian validitas, selanjutnya dilakukan pengujian reabilitas. Tujuan utama pengujian reabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Hasil uji reabilitas mencerminkan dapat dipercaya atau tidaknya suatu ketepatan suatu alat ukur dalam pengertian bahwa hasil pengukuran yang didapatkan merupakan ukuran yang benar dari sesuatu yang diukur.

Salah satu metode pengujian reabilitas adalah dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai r hitung dengan r tabel pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%. Apabila dilakukan pengujian reabilitas dengan metode *alpha-Cronbach* maka nilai r hitung diwakili oleh nilai α . Apabila α hitung $>$ r tabel dan α hitung bernilai positif (+), maka suatu instrumen penelitian dapat disebut reliabel. (Santoso, 2001:227)

Tingkat reabilitas dengan menggunakan metode *conbach alpha* diukur berdasarkan skala α 0 sampai dengan 1.

Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan α dapat diinterpretasi seperti tabel berikut:

Tabel 4.

Tingkat Reabilitas Berdasarkan Nilai Alpha

Alpha	Tingkat Reabilitas
0,00 s.d. 0,20	Kurang Reliabel
>0,20 s.d. 0,40	Agak Reliabel
>0,40 s.d. 0,60	Cukup Reliabel
>0,60 s.d. 0,80	Reliabel
>0,80 s.d. 1,00	Sangat Reliabel

Sumber: Triton (2006)

Keempat, Analisis Regresi Linier Berganda. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Analisis regresi berganda adalah analisis regresi dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Analisis ini untuk menyatakan seberapa besar naik turunnya nilai variabel tergantung terhadap dua atau lebih variabel bebas, sedangkan rumus yang dipakai sesuai pendapat Sugiono (2003:234), yaitu

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

Dimana :

Y = variabel tergantung

a = Konstanta

b_1, b_2, \dots, b_n

X_1, X_2, \dots, X_n

Salah satu jenis analisis parametrik yang dapat memberikan dasar untuk memprediksi serta menganalisis varian. Tujuan analisis regresi secara umum adalah: (1) Menentukan persamaan garis regresi berdasarkan nilai konstanta dan

koefisien regresi yang dihasilkan. (2) Mencari korelasi bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat (nilai R). (3) Menguji signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji F.

Berikut urutan pekerjaannya:

a. Menentukan Persamaan Regresi

Menentukan persamaan regresi dengan rumus (Triton, 2006) sebagai berikut:

$$y = a + bx$$

Dimana:

y = variabel terikat

a = intersep, yang menyatakan perpotongan garis regresi dengan sumbu y untuk $x=0$. Koefisien intersep diinterpretasikan sebagai nilai rata-rata y apabila $x=0$.

x = variabel bebas

b = koefisien regresi

Dengan rumus koefisien regresi (b) sebagai berikut:

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

Sumber: Triton (2006)

dan rumus intersepnya (a) adalah:

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

Sumber: Triton (2006)

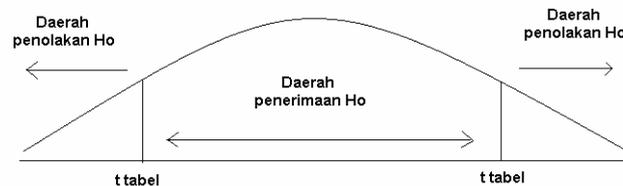
b. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah suatu anggapan atau dugaan yang belum tentu kebenarannya. Untuk mengetahui apakah anggapan atau dugaan itu benar atau tidak, maka dilakukan tes yang dinamakan uji t. Adapun pengertian uji t adalah suatu prosedur yang memungkinkan untuk mengambil keputusan apakah keputusan tersebut menerima atau menolak anggapan atas hipotesis yang dilakukan dengan tingkat keyakinan sebesar 95 %. (Supranto, 1991:231)

Berdasarkan nilai t hitung, maka: (1) jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ (+ dan - diabaikan karena uji bersifat 2 sisi), maka H_0 diterima, atau tidak ada pengaruh signifikan dari sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat, (2) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak, atau ada pengaruh signifikan dari sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut gambar yang menjelaskan penerimaan dan penolakan H_0 .

Gambar 4.

Daerah Penolakan dan Penerimaan H_0



Sedangkan berdasarkan nilai probailitasnya, maka: (1) $p < 0,05$, H_0 ditolak atau ada pengaruh signifikan dari sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat, (2) $p > 0,05$, H_0 diterima atau tidak ada pengaruh signifikan dari sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat.



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Organisasi

Penelitian ini dilakukan pada Berita Mingguan Koran Pendidikan merupakan salah satu organisasi yang bergerak pada bidang penerbitan media massa. Beralamat redaksi di Jalan Bogor nomor 44 Malang, organisasi penerbitan ini didirikan dan mulai aktif pada tanggal 10 April 2004.

Dari gambaran visi yang tertera dalam Surat Ijin Usaha Penerbitan (SIUP) bernomor 517/324/420.308/2004, mencantumkan visi Berita Mingguan Koran Pendidikan adalah sebagai berikut : “Turut mencerdaskan kehidupan bangsa dengan berperan dalam memajukan dunia pendidikan khususnya di Malang Raya (Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu)”. Hal ini ditegaskan lagi dalam moto Koran Pendidikan, yaitu Bernalar dan Berhati Nurani. Dimaksudkan sebagai keseimbangan antara aspek intelektualitas (penalaran) dengan kejernihan hati nurani. Dari kedua pokok tersebut, diperkuat dengan pencantuman misi Berita Mingguan Koran Pendidikan sebagai media yang berperan besar dalam menjembatani kebutuhan dan kepentingan masyarakat, pihak sekolah, pembuat kebijakan serta *stakeholder* lain.

Sesuai namanya, organisasi ini mempunyai produk berupa terbitan dengan durasi mingguan. Meskipun demikian, bentuk produk yang dipilih untuk diterbitkan adalah berwujud koran. Diturunkan oleh Noordin Djihad, pemimpin redaksi Koran Pendidikan bahwa kebijakan semacam ini tidak mengurangi substansi nilai yang ingin diusung oleh Koran Pendidikan. Sebab batasan bentuk

pada media masa, lebih merujuk pada ukuran fisik. Sedangkan materi dan nilai yang terdapat dalam terbitan tersebut, adalah persoalan lain yang bisa ditunjukkan melalui format penyajiannya.

Pertama kali terbit, Koran Pendidikan mengusung 12 halaman, dengan komposisi 60 persen adalah berita pendidikan, 40 persen berita non pendidikan atau umum. Namun, pada saat penelitian ini dilakukan, telah terjadi penambahan jumlah halaman menjadi 16. format penyajiannya masih sama, hanya saja diberikan porsi-porsi baru untuk pemberitaan olahraga.

Segmentasi atau pangsa pasar Koran Pendidikan adalah pelaku pendidikan (siswa SMP, SMA, mahasiswa, guru, dosen, kepala sekolah), pengambil kebijakan (Dinas Pendidikan, birokrat Pemda, anggota legislatif), Pemerhati pendidikan (pengamat, lembaga swadaya masyarakat, organisasi masyarakat), kalangan usaha yang bidang gerakannya berkait dengan penyelenggaraan pendidikan, dan masyarakat umum terutama orangtua siswa (wali murid). Dengan segmentasi tersebut, serta perhitungan akan pemasaran dalam skala Malang Raya, hingga Februari tahun 2005 tercatat 10.000 eksemplar diterbitkan tiap minggunya. Distribusi terbanyak adalah di sekolah-sekolah se-Malang Raya (Kota Malang, Kota Batu, Kabupaten Malang), selanjutnya kampus-kampus di Malang, dan terakhir masyarakat umum. Terdapat juga istilah “pembaca rekanan”, yaitu para penerima edisi perkenalan yang memutuskan untuk berlangganan jangka panjang.

Strategi pemasaran lebih menekankan pada langganan daripada penjualan eceran, terutama langganan kolektif di sekolah-sekolah. Meski demikian, Koran Pendidikan tetap bisa ditemui di kios-kios penjualan koran, meski baru satu-dua

agen yang menyalurkannya. Terutama di kios-kios koran yang lokasinya berdekatan dengan sekolah/kampus.

Sebagai bagian dari perencanaan sebuah usaha, Koran Pendidikan juga mempunyai rumusan mengenai prospek bisnis usaha penerbitan kedepan. Gambarannya ditunjukkan sebagai berikut; Sebagai media yang segmentasinya sangat jelas, apalagi Malang adalah Kota Pendidikan, koran mingguan ini cukup prospektif. Untuk Kota Malang saja, misalnya, tercatat ada 48 perguruan tinggi dengan mahasiswa sekitar 200 ribu, SMA sebanyak 76 (negeri dan swasta), SMK ada 44, SMP 66, SD 366, serta pendidikan luar sekolah (lembaga kursus, dll) berkisar 300-an.

Pemilihan tema dan penggarapan redaksional disesuaikan dengan kebutuhan yang sangat penting dan dihadapi/dirasakan oleh banyak orang yang terlibat dengan persoalan-persoalan pendidikan. Prospeknya, Koran Pendidikan adalah sebuah kebutuhan wajib dan rujukan bagi masyarakat kita dalam persoalan penyelenggaraan pendidikan.

Sebagai bentuk kepedulian pada dunia pendidikan, dilakukan aksi konkrit dengan memberikan sumbangan kepada anak-anak sekolah dari keluarga tak mampu. Hal ini sekaligus memantapkan jati diri Koran Pendidikan, sebagai media massa yang tidak asal mengusung nama pendidikan. Aksi ini, juga menjadi program yang telah tergas sejak pendirian Berita Mingguan Koran Pendidikan.

Bentuk kegiatan itu sendiri adalah menyalurkan sekian rupiah dari hasil penjualan Koran Pendidikan. Lembaga yang dipercaya untuk membantu program ini adalah GNOTA (Gerakan Nasional Orang Tua Asuh). Dana sumbangan yang diambilkan dari uang penjualan dan langganan koran, menjadikan setiap

pelanggan maupun pembeli Koran Pendidikan secara otomatis sudah menumbang atau peduli siswa tak mampu.

Manajemen Organisasi

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan dan media, secara umum organisasinya dibedakan atas dua bagian. Yakni bagian organisasi keredaksian yang dipimpin oleh pimpinan redaksi dan organisasi non keredaksian, atau yang disebut sebagai organisasi dan dipimpin oleh pimpinan organisasi. Dari kedua bagian organisasi ini bertanggung jawab kepada seorang pimpinan umum. Namun dalam struktur organisasi di Koran Pendidikan, jabatan pimpinan organisasi juga dijabat oleh pimpinan umum. Hal ini banyak diterapkan pada organisasi sejenis, mengingat adanya kedekatan tugas dan wewenang antara pimpinan umum dan pimpinan organisasi.

Untuk lebih jelasnya, berikut alat kelengkapan organisasi yang dimiliki oleh Koran Pendidikan, beserta deskripsi tugas dan kewenangannya.

Pimpinan Umum

Merupakan pimpinan tertinggi dalam organisasi. Memiliki tanggung jawab kepada pemegang saham, dalam hal ini adalah CV Mutiara Abadi sebagai pihak yang menerbitkan Koran Pendidikan. Pertanggungjawaban ini disampaikan setiap akhir tahun dalam rapat kerja yang merupakan forum tertinggi di Koran Pendidikan.

Pimpinan Perusahaan

Mempunyai tugas mengatur penggunaan dana yang diperoleh dari masing-masing divisi. Dana yang berhasil dihimpun digunakan untuk proses keredaksian, gaji serta kebutuhan organisasi. Di samping itu juga mempunyai tugas untuk

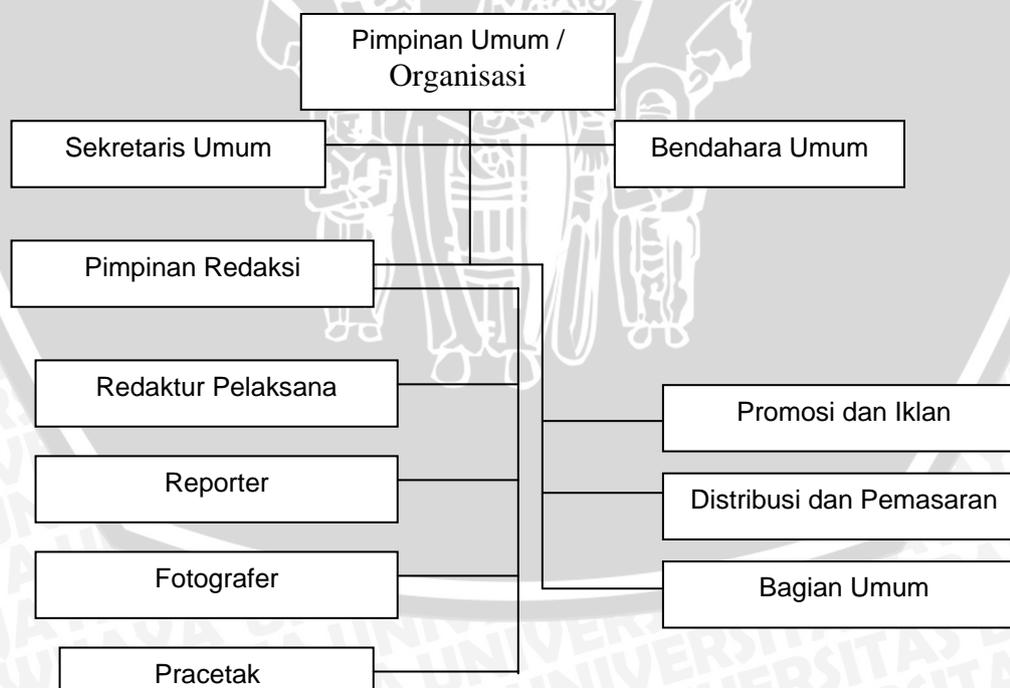
melakukan peningkatan mutu karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pimpinan organisasi di Koran Pendidikan membawahi dua divisi yaitu Divisi Promosi dan Iklan dan Divisi Pemasaran atau Marketing.

Pimpinan Redaksi

Menjalankan tugas untuk mengkoordinasikan divisi-divisi yang ada untuk proses keredaksian. Mulai dari penentuan tema pemberitaan, penggalian data, penulisan, desain hingga proses percetakan. Dalam menjalankan tugasnya, pimpinan redaksi di Koran Pendidikan dibantu oleh beberapa bagian, yakni redaktur pelaksana, reporter, fotografer dan bagian pracetak. Untuk lebih jelasnya, perhatikan bagan di bawah ini :

Gambar 5.

Struktur Organisasi Berita Mingguan Koran Pendidikan



Sumber : Koran Pendidikan

B. Analisis dan Pembahasan

1. Analisis Pengaruh Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan

Pimpinan Redaksi Koran Pendidikan

Kepemimpinan menentukan arah dan tujuan serta melaksanakan pekerjaannya. Seperti halnya yang dilakukan pemimpin Koran Pendidikan, dalam kepemimpinannya mempercayakan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawannya yang sudah matang. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin redaksi Koran Pendidikan adalah Delegating.

Pada bagian ini akan dianalisis dan diidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin redaksi. Gaya kepemimpinannya akan menjadi panutan bagi karyawannya di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh pemimpin redaksi dibagikan sejumlah kuisisioner kepada para karyawannya yang berisi pertanyaan-pertanyaan seputar gaya kepemimpinan dan semangat kerja mereka.

Adapun ketentuan pengelompokan hasil, yang diketahui bobotnya dengan rumus hitung sebagai berikut:

Tabel 5.

Pengelompokan Gaya Kepemimpinan

44 - 47	40 - 43	36 - 39	32 - 35
G4	G3	G2	G1
<i>Delegating</i>	<i>Participating</i>	<i>Selling</i>	<i>Telling</i>

Sumber: Suprpto (1992)

Dari hasil kuisisioner yang telah dikumpulkan kembali dapat dilihat pada lampiran 2, diperoleh nilai rata-rata 44,2. Hasil ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai adalah Delegation, yaitu perilaku rendah tugas dan

rendah hubungan, dimana pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada karyawan yang sudah matang.

2. Identifikasi Situasi Bawahan (Tingkat Kematangan Karyawan) Bagian Keredaksian Koran Pendidikan

Untuk menerapkan atau memilih gaya kepemimpinan, perlu diperhatikan bagaimana- situasi bawahan atau tingkat kematangan karyawan dalam pekerjaannya dan menerima arahan pemimpin mereka.

Para pekerja atau karyawan bagian redaksi yang berjumlah 30 orang rata-rata tingkat pendidikan karyawannya adalah sarjana. Dapat dilihat tingkat pendidikan karyawan yang bekerja di bagian redaksi dari tabel berikut ini:

Tabel 6.
Tingkat Pendidikan Karyawan Bagian Redaksi
Berita Mingguan Koran Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	2	6.67%
Akademi	3	10%
Perguruan Tinggi	25	83.3%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data Kuisisioner

Dilihat dari rata-rata tingkat pendidikan mereka pada dasarnya para karyawan membutuhkan adanya seseorang pemimpin yang selalu mengarahkan mereka dalam melakukan tugas-tugasnya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik.

Untuk mengetahui tingkat kematangan dari para karyawan Bagian Redaksi, maka dibagikan kuisioner yang berisi mengenai kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis kepada karyawan bagian Redaksi.

Adapun seperti dalam bab metodologi, ketentuan pengelompokan hasil adalah sebagai berikut:

Tabel 7.
Pengelompokan Tingkat Kematangan Pekerjaan Karyawan

27.5-29.5	25.0-27.0	22.5-24.5
M4	M3	M2
Tinggi	Sedang	Rendah

Sumber: Supranto (1992)

Dari ketentuan pengelompokan hasil di atas, maka dapat diidentifikasi tingkat kematangan karyawan baik dilihat dari tingkat kematangan pekerjaan dan juga dalam tingkat kematangan psikologis mereka.

Hasil kuisioner dapat dilihat pada lampiran 2, diperoleh nilai rata-rata 28,13 hal ini menunjukkan tingkat kematangan para karyawan Bagian Redaksi berada pada tingkat tinggi (M4) atau dengan kata lain mereka juga mempunyai kemampuan baik dalam bekerja dan juga punya kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diarahkan atau diinginkan pimpinan mereka.

3. Analisis Semangat Kerja Karyawan

Untuk menganalisis semangat kerja, pada skripsi ini menggunakan tiga indikator (Alex. S. Nitisemito, 1996:57), yaitu :

1. Tingkat absensi karyawan
2. Tingkat perputaran karyawan
3. Tingkat produktifitas karyawan

a. Tingkat absensi karyawan

Absensi adalah daftar administrasi yang menunjukkan ketidakhadiran karyawan (absen yaitu tidak hadirnya karyawan karena sakit, ijin, cuti atau alpa).

Rumus Tingkat absensi :

$$\frac{\text{Jumlah Hari Kerja Absen per Tahun}}{\text{Jumlah Hari Kerja per Tahun}} \times 100\%$$

Perhitungan tingkat absensi karyawan bidang redaksi dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 adalah sebagai berikut:

$$1) \text{ Tahun 2004} \quad : \quad \frac{165}{251 \times 28} \times 100\% = 2.34\%$$

$$2) \text{ Tahun 2005} \quad : \quad \frac{158}{252 \times 30} \times 100\% = 2.08\%$$

Berikut ini tabel yang menyajikan tingkat absensi karyawan bidang redaksi Koran Pendidikan dari tahun 2004 sampai tahun 2005

Tabel 8.
Tingkat Absensi Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan

Tahun	Jumlah Karyawan	Tingkat Absensi
2004	28	2.34%
2005	30	2.08%

Sumber: Koran Pendidikan

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tingkat absensi dari karyawan selama dua tahun terakhir telah baik, dimana tingkat angka absensi mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan kesadaran karyawan yang baik untuk datang bekerja. Kehadiran karyawan ditempat kerja menunjukkan disiplin kerja, dan kegairahan kerja serta komitmen seorang karyawan atas pekerjaannya.

b. Tingkat Perputaran Karyawan

Indikator lain untuk semangat kerja adalah tingkat perputaran Karyawan. Tingkat perputaran karyawan dinyatakan tinggi apabila banyak karyawan yang keluar dari organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpuasan karyawan dengan lingkungan pekerjaannya sehingga karyawan tersebut berniat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berikut ini adalah tabel yang menyajikan tingkat perputaran karyawan Bagian redaksi Koran Pendidikan dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2005:

Tabel 9.
Tingkat Perputaran Bagian Redaksi Koran Pendidikan
Tahun 2004 sampai dengan Tahun 2005

Keterangan	Tahun	
	2004	2005
Jumlah Karyawan Awal	27	28
Jumlah Karyawan Masuk	1	2
Jumlah Karyawan Keluar	-	1
Jumlah Karyawan Akhir	28	30
LTO	3.6%	3.4%

Sumber: Koran Pendidikan

Perhitungan tingkat perputaran karyawan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan diterima} - \text{Jumlah Karyawan Keluar}}{0,5 (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Keterangan perhitungan untuk tingkat LTO diatas adalah sebagai berikut :

$$1) \text{ Tahun 2004} \quad : \quad \frac{1-0}{0,5(21+23)} \times 100\% = 3.6\%$$

$$2) \text{ Tahun 2005} \quad : \quad \frac{2-1}{0,5(28+30)} \times 100\% = 3.4\%$$

Dari Perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat perputaran karyawan (LTO) setiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat semangat kerja karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan terus meningkat.

c. Tingkat produktifitas karyawan

Tingkat produktifitas karyawan Bagian redaksi Koran Pendidikan hasil kerjanya berupa kebijaksanaan, maka penilaian mengenai tingkat produktifitas kerja karyawannya adalah dengan melihat nilai konduite dari karyawannya.

Di bawah ini adalah data mengenai nilai konduite dari karyawan bagian redaksi Koran Pendidikan selama tahun 2004 sampai dengan 2005 :

Tabel 10.
Nilai Konduite Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan
Tahun 2004 sampai dengan 2005

Tahun	Jumlah Karyawan	Nilai Konduite
2004	28	117.5
2005	30	120.9

Sumber: Koran Pendidikan

Adapun *range* dari nilai kinerja dan predikat kerja atau konduite karyawan bagian redaksi Koran Pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 11.
Nilai Kerja dan Predikat Kerja

Nilai Kinerja	Predikat Kerja
Diatas 250	Jauh Atas Harapan
200 – 250	Di Atas Harapan +
150 – 200	Di Atas Harapan
100 – 150	Sesuai Dengan Harapan +
50 – 100	Sesuai Dengan Harapan
Dibawah 50	Di Bawah Harapan

Sumber: Koran Pendidikan

Maka berdasarkan penilaian diatas tingkat produktifitas yang didasarkan konduite setiap tahunnya untuk karyawan bagian redaksi Koran Pendidikan mengalami peningkatan.

Hasil Penelitian mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12.
Tanggapan Responden Tentang Kesadaran dan Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan yang Dilakukan

Pendapat Responden	Frekuensi	Persentase
Sering	4	13.33%
Kadang-kadang	2	6.67%
Jarang	0	0
Tidak paham	0	0
Total	30	100%

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 80% karyawan menjawab selalu, 10% menjawab sering dan 6.67% menjawab kadang - kadang. Dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan bagian redaksi Koran Pendidikan telah mempunyai kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga nilai konduitenya baik.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemimpin redaksi Koran Pendidikan untuk menjaga dan meningkatkan semangat kerja karyawannya adalah melalui pelaksanaan gaya kepemimpinan, sehingga dapat menimbulkan sikap loyal kepada organisasi.

4. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan

Untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan, digunakan analisis korelasi, yaitu suatu analisis yang digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan atau korelasi antar variabel, dalam hal ini digunakan 2 variabel, yaitu gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan.

Untuk mengetahui semangat kerja karyawan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan redaksi, maka disebarluaskan kuisioner mengenai absensi mereka, yaitu dengan kepatuhan mereka atas jam kerja yang berlaku

Tabel 13.

Pendapat Responden Terhadap Kepatuhan Jam Kerja Yang Berlaku

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	16	53.33%
B	Sering	5	16.6%
C	Kadang – Kadang	9	30%
D	Jarang	0	0
E	Tidak Pernah	0	0
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisioner

Dari hasil tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 53.33% menjawab selalu dan sebanyak 16.67 % menjawab sering dan sisanya 30 % menjawab kadang - kadang, maka dapat disimpulkan mereka pernah tidak mematuhi jam kerja yang berlaku. Setelah ditanya ternyata 30 % karyawan tersebut mengalami kesulitan transportasi.

Suasana bekerja yang aman, tenang dan nyaman sangat dibutuhkan oleh karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin sehingga semangat kerja pun dapat meningkat. Tanggapan karyawan atas kuisioner mengenai ketenangan bekerja

Tabel 14.

Pendapat Responden Terhadap Ketenangan Dalam Bekerja

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	13	43.34%
B	Sering	10	33.33%
C	Kadang – Kadang	7	23.33%
D	Jarang	0	0
E	Tidak Pernah	0	0
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisioner

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 43.34% karyawan menjawab selalu, 33.33% menjawab sering dan sisanya 23.33% menjawab kadang - kadang. Dari hal diatas dapat disimpulkan yang menjawab kadang - kadang merasa ada sesuatu hal yang kadang - kadang mengganggu ketenangan mereka bekerja. Hal ini harus diketahui penyebabnya oleh pemimpin mereka.

Berikut ini adalah tabel tanggapan karyawan terhadap loyalitas mereka pada organisasi:

Tabel 15.

Pendapat Responden Tentang Loyalitas Terhadap Organisasi

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	25	83.33%
B	Sering	5	16.67%
C	Kadang – Kadang	0	0
D	Jarang	0	0
E	Tidak Pernah	0	0
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisisioner

Dari tabel diatas dapat dilihat 83.33 % menjawab selalu dan sisanya 16.67% menjawab sering. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai loyalitas yang sangat tinggi terhadap organisasi.

Berikut ini tabel tanggapan karyawan terhadap persaingan yang sehat

Tabel 16.

Pendapat Responden Terhadap Persaingan Yang Sehat Di Lingkungan Kerja

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	10	33.33%
B	Sering	9	30%
C	Kadang – Kadang	11	36.6%
D	Jarang	0	0
E	Tidak Pernah	0	0
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisisioner

Dari tabel di atas dapat dilihat sebanyak 33.33% menjawab selalu, 30% menjawab sering dan 36.67% menjawab kadang - kadang. Hal ini dapat

disimpulkan ternyata mayoritas karyawan menjawab kadang - kadang merasakan persaingan yang sehat di lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan semangat kerja.

Tanggapan karyawan yang juga berhubungan dengan pertanyaan yang di atas yaitu apakah merasakan untuk berprestasi dan menambah pengetahuan.

Tabel 17.
Pendapat Responden Terhadap Keinginan Untuk Berprestasi dan Menambah Pengetahuan

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	17	56.67%
B	Sering	7	23.33%
C	Kadang – Kadang	6	20%
D	Jarang	0	0
E	Tidak Pernah	0	0
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisisioner

Dari tabel di atas terlihat sebanyak 56.67% karyawan menjawab selalu, 23.33% menjawab sering dan sisanya 20% menjawab kadang – kadang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menjawab selalu merasakan keinginan berprestasi dan menambah referensi pengetahuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka.

Tanggapan responden terhadap fasilitas yang diberikan organisasi.

Tabel 18.

Pendapat Responden Tentang Kepuasan Terhadap Fasilitas Organisasi

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	3	10%
B	Sering	4	13.33%
C	Kadang – Kadang	17	56.67%
D	Jarang	2	6.67%
E	Tidak Pernah	4	13.33%
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisisioner

Dari tabel diatas dilihat mayoritas jawaban 56.67% menjawab kadang – kadang kecewa. Sedangkan 13.33% menjawab tidak pernah kecewa dengan fasilitas organisasi.

Tanggapan responden terhadap keinginan untuk pindah dari organisasi.

Tabel 19.

Pendapat Responden Tentang Keinginan untuk Pindah ke Organisasi Lain

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	3	10%
B	Sering	0	0%
C	Kadang – Kadang	5	16.66%
D	Jarang	25	16.66%
E	Tidak Pernah	17	56.68%
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisisioner

Dari tabel diatas ternyata 56.68% karyawan tidak pernah terfikir untuk pindah ke perusahaan lain. Ini mencerminkan ternyata memang loyalitas

karyawan bagian Redaksi ini cukup tinggi.

Tanggapan terhadap pertanyaan bila terjadi kecelakaan dalam bekerja apakah organisasi menanggung biaya perawatan sepenuhnya.

Tabel 20.

Pendapat Responden Terhadap Biaya Perawatan Kecelakaan Dalam Bekerja

No.	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	9	30%
B	Sering	6	20%
C	Kadang – Kadang	8	26.67%
D	Jarang	5	16.66%
E	Tidak Pernah	2	6.67%
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisioner

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 30% menjawab selalu, 20% menjawab sering. 26.67% menjawab kadang – kadang, 16.66% menjawab jarang dan sisanya 6.67% menjawab tidak pernah.

Pembayaran gaji yang tepat pada waktunya merupakan salah satu faktor yang membuat karyawan bersemangat bekerja. Tanggapan karyawan terhadap upah atau gaji yang diterima tepat waktu.

Tabel 21.

Pendapat Responden Terhadap Pembayaran Gaji dan Upah

	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	9	30%
B	Sering	6	20%
C	Kadang – Kadang	8	26.67%
D	Jarang	5	16.66%
E	Tidak Pernah	2	6.67%
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisioner

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa 23.33% karyawan menjawab selalu. 33.33% menjawab sering dan sisianya 43.34% menjawab kadang – kadang. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menerima gaji tepat pada waktunya.

Adanya kejenuhan dalam bekerja, tidak menguasai bidang pekerjaan sehingga merasa sulit untuk menyelesaikan pekerjaan, merupakan beberapa faktor yang membuat karyawan mempunyai keinginan untuk pindah ke bidang pekerjaan lain.

Tabel 22.
Pendapat Responden Tentang Pindah Ke Bidang Pekerjaan Lain

	Pendapat Responden	Jumlah	Persentasi
A	Selalu	2	6.66%
B	Sering	0	0%
C	Kadang – Kadang	6	20%
D	Jarang	5	16.66%
E	Tidak Pernah	17	56.68%
	Total	30	100%

Sumber: Hasil Kuisioner

Dapat dilihat dari tabel diatas ternyata 56.68% karyawan menjawab tidak pernah. 16.66% menjawab jarang dan sisanya 20% menjawab kadang – kadang terfikir untuk pindah kebidang yang lain, yang menjawab ini adalah karyawan bagian urusan kepastakaan, karena mereka merasa jenuh. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menikmati bidang pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin redaksi adalah delegating dan tingkat kematangan karyawan berada pada tingkat yang tinggi dan semangat kerja karyawan bagian redaksi juga

tinggi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 23.

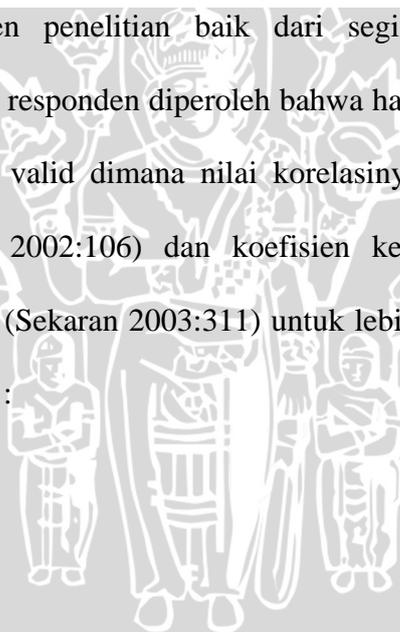
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Pada Tingkat Kematangan
Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Redaksi
Koran Pendidikan**

Pimpinan	Gaya Kepemimpinan	Tingkat Kematangan	Semangat Kerja
PIMRED	Delegating	Tinggi	Tinggi

a. Analisis Data dan Interpretasi

(i) Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitasnya maupun reliabelitasnya terhadap 30 responden diperoleh bahwa hasil instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid dimana nilai korelasinya lebih besar dari 0.3 (Masrun dalam Sugiono, 2002:106) dan koefisien keandalannya (Cronbach Alpha) lebih besar dari 0.6 (Sekaran 2003:311) untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :



1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku tugas (X1)

Tabel 24.

Uji Validitas dan Reliabelitas Variabel Perilaku tugas (X1)

Kelompok	Nomer Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X1	X1.1	0.404	0.027	0.753
	X1.2	0.619	0.000	
	X1.3	0.527	0.003	
	X1.4	0.366	0.047	
	X1.5	0.557	0.001	
	X1.6	0.500	0.005	
	X1.7	0.637	0.000	
	X1.8	0.619	0.000	
	X1.9	0.521	0.003	
	X1.10	0.705	0.000	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan data dari tabel 4.1 diatas menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel Perilaku tugas (X) mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3 dan mempunyai koefisien alpha sebesar 0.753. Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variable Perilaku tugas (X) valid dan reliable untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku hubungan (X2)

Tabel 25.

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku hubungan (X2)

Kelompok	Nomer Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X2	X2.1	0.677	0.000	0.602
	X2.2	0.664	0.000	
	X2.3	0.512	0.004	
	X2.4	0.492	0.006	
	X2.5	0.507	0.004	
	X2.6	0.664	0.000	

Sumber: Data primer (diolah),

Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel Perilaku hubungan mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3 dan mempunyai koefisien alpha 0.602. Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variable Perilaku hubungan (X2) valid dan reliable untuk pengujian selanjutnya.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Semangat kerja (Y)

Tabel 26.

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Semangat kerja (Y)

Kelompok	Nomer Item	Validitas		Koefisien Alpha
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Y	Y1	0.426	0.019	0.601
	Y2	0.430	0.018	
	Y3	0.401	0.028	
	Y4	0.484	0.007	
	Y5	0.491	0.006	
	Y6	0.329	0.076	
	Y7	0.591	0.001	
	Y8	0.739	0.000	
	Y9	0.388	0.034	
	Y10	0.420	0.000	

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data dari tabel 4.1 diatas menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel Semangat kerja (Y) mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3 dan mempunyai koefisien alpha sebesar 0.601. Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variable Semangat kerja (Y) valid dan reliable untuk pengujian selanjutnya.

(ii) Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linear, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, melalui hubungan Variabel Perilaku tugas (X1), Perilaku hubungan (X2) dengan Semangat kerja (Y). Hasil regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 27.
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	T hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	-7.498			
Perilaku tugas (X1)	0.610	5.452	0.000	Signifikan
Perilaku hubungan (X2)	0.648	2.467	0.020	Signifikan
R	= 0.757			
R Square	= 0.573			
F hitung	= 18.145			
F tabel	= 3.354			
Sign. F	= 0.000			
α	= 0.05			

Sumber data : Data primer yang diolah

Keterangan :

- Jumlah data (observasi) = 30
- Dependent Variabel Y
- Signifikan pada level 5 %, nilai t table 2.051

Variabel tergantung pada regresi ini adalah semangat kerja (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah Perilaku tugas (X1) dan Perilaku hubungan (X2).

Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah

$$Y = -7.498 + 0.610X_1 + 0.648X_2 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut menunjukkan angka yang *signifikan* pada semua variabel. Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

1. $b_0 = -7.498$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada Variabel Perilaku tugas, dan Perilaku hubungan (X_1 , dan $X_2 = 0$), maka semangat kerja sebesar -7.498. Dalam arti kata semangat kerja sebesar -7.498 sebelum atau tanpa adanya Variabel Perilaku tugas dan Perilaku hubungan, dan (X_1 , dan $X_2 = 0$).

2. $b_1 = 0.610$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 ini menunjukkan bahwa setiap variable Perilaku tugas meningkat 1 kali, maka semangat kerja akan meningkat sebesar 0.610 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan semangat kerja dibutuhkan variable Perilaku tugas sebesar 0.610, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_2 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

3. $b_2 = 0.648$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_2 ini menunjukkan bahwa setiap variable Perilaku hubungan meningkat 1 kali, maka semangat kerja akan meningkat sebesar 0.648 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan semangat kerja dibutuhkan variabel Perilaku hubungan sebesar 0.648, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

(iii) Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji ada dua dengan menggunakan *multiple regression*. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah Variabel Perilaku tugas (X_1), Perilaku hubungan (X_2), dan berpengaruh terhadap semangat kerja.

Berikut ini hasil perhitungan F, t dan R².

a. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk menunjukkan apakah semua variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh *signifikan* secara bersama-sama terhadap variable terikat digunakan uji F. Berikut ini adalah table yang menunjukkan hasil uji F dan besarnya F table dengan *degree of freedom* (df) 2.

Tabel 28.
Hasil uji F dan besarnya F

	Hipotesis Alternatif (Ha)	Nilai	Status
1	Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari Variabel Perilaku tugas dan Perilaku hubungan terhadap semangat kerja	F = 18.145 Sig F = 0.000 F _{tabel} = 3.354	H1a tidak ditolak H1o ditolak

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel tersebut untuk Hipotesis yang pertama dilakukan dengan Uji F yaitu pengujian secara serentak pengaruh Perilaku tugas (X1), dan Perilaku hubungan (X2) terhadap semangat kerja. Pada pengujian ini H1a tidak ditolak dengan ditunjukkan dengan besarnya F_{hitung} sebesar 18.145. Nilai ini lebih besar dari F tabel (18.145 > 3.354). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup *signifikan* secara serentak dari Variabel Perilaku tugas (X1) dan Perilaku hubungan (X2) terhadap semangat kerja.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

Untuk menunjukkan apakah variable bebas secara individu mempunyai pengaruh yang *signifikan* terhadap variable terikat serta untuk membuktikan variable manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien Beta yang telah distandarisasi. Berikut ini adalah table yang menunjukkan hasil uji t dan besarnya t table pada signifikansi 5% dua sisi :

Tabel 29.
Hasil Uji t dan Besarnya t table

	Hipotesis Alternative (Ha)	Nilai	Status
21	Variabel Perilaku tugas berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja	t = 5.452* Sig t = 0.000 t _{tabel} = 2.051	H21a tidak ditolak H21o ditolak
22	Variabel Perilaku hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja	t = 2.467* Sig t = 0.020 t _{tabel} = 2.051	H22a tidak ditolak H22o ditolak

Sumber data : Data Primer yang diolah

* signifikan pada level 5 %

a. Variabel Perilaku tugas

Variabel Perilaku tugas memiliki nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5.452. Nilai ini lebih kecil dari t tabel ($5.452 > 2.051$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H21_a tidak ditolak atau H21_o ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Perilaku tugas berpengaruh secara *signifikan* terhadap semangat kerja.

b. Variabel Perilaku hubungan

Variabel Perilaku hubungan memiliki nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2.467. Nilai ini lebih besar dari t tabel ($2.467 > 2.051$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_{2a} tidak ditolak atau H_{2o} ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Perilaku hubungan berpengaruh secara *signifikan* terhadap semangat kerja.

Pengujian Hipotesis kedua dari lampiran juga dapat diketahui juga bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi semangat kerja adalah variabel Perilaku tugasn (X1), yang ditunjukkan dengan nilai Koefisien Beta terbesar yaitu sebesar 0.685. Hipotesis ini didukung oleh Sritua Arief (1993) yaitu : untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linear, maka gunakanlah koefisien Beta (*Beta Coefficient*). Koefisien tersebut disebut *standardized coefficient*

Kesimpulan yang dapat kita ambil berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas adalah yang diwakili oleh Variabel Perilaku tugas (X1), Perilaku hubungan (X2) berpengaruh secara serentak maupun parsial terhadap semangat kerja (Y). Setelah dilakukan pengujian model, maka langkah selanjutnya adalah dilakukan perhitungan korelasi untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel independen. Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi (lampiran) mengkorelasi pengaruh yang diwakili oleh Variabel Perilaku tugas (X1), dan Perilaku hubungan (X2) terhadap semangat kerja diperoleh nilai $R^2 = 0.573$. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai semangat kerja yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 57.3% sedangkan sisanya, yaitu 42.7%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan

model. R sebesar 0.757 artinya pengaruh antara Variabel Perilaku tugas (X1), Perilaku hubungan (X2), dan terhadap semangat kerja adalah cukup kuat.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian atas analisis statistik deskriptif, maka kesimpulan yang dapat dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh pemimpin redaksi Koran Pendidikan adalah Delegating yaitu perilaku rendah tugas dan rendah hubungan, dan tingkat kematangan karyawan tinggi, dengan kata lain mereka punya kemampuan yang baik dalam bekerja dan juga punya kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Tingkat absensi dari karyawan selama lima tahun terakhir telah baik, dimana tingkat angka absensi mengalami penurunan sebesar 0.26% (Tahun 2004 sebesar 2.34%, Tahun 2005 sebesar 2.08%).

Tingkat perputaran karyawan (LTO) setiap tahunnya mengalami penurunan sebesar 0.4% (Tahun 2004 sebesar 3.6%, Tahun 2005 sebesar 3.4%) Hal ini menunjukkan bahwa tingkat semangat kerja karyawan Bagian Redaksi Koran Pendidikan terus meningkat. Tanggapan responden tentang kesadaran dan tanggung jawab terhadap Pekerjaan yang dilakukan, sebanyak 80% karyawan menjawab selalu, 10% menjawab sering dan 6.67% menjawab kadang - kadang. Dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan bagian redaksi Koran Pendidikan telah mempunyai kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga nilai konduitenya baik.

Pendapat responden terhadap kepatuhan jam kerja yang berlaku bahwa sebanyak 53.33% menjawab selalu dan sebanyak 16.67% menjawab sering dan

sisanya 30 % menjawab kadang - kadang, maka dapat disimpulkan mereka pernah tidak mematuhi jam kerja yang berlaku. Setelah ditanya ternyata 30 % karyawan tersebut mengalami kesulitan transportasi.

Pendapat responden terhadap ketenangan dalam bekerja, bahwa sebanyak 43.34% karyawan menjawab selalu, 33.33% menjawab sering dan sisanya 23.33% menjawab kadang - kadang. Dari hal diatas dapat disimpulkan yang menjawab kadang - kadang merasa ada sesuatu hal yang kadang - kadang mengganggu ketenangan mereka bekerja. Tanggapan karyawan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan sebesar 83.33 % menjawab selalu dan sisanya 16.67% menjawab sering. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai loyalitas yang sangat tinggi terhadap perusahaan.

Pendapat Responden terhadap persaingan yang sehat di lingkungan kerja sebanyak 33.33% menjawab selalu, 30% menjawab sering dan 36.67% menjawab kadang - kadang. Hal ini dapat disimpulkan ternyata mayoritas karyawan menjawab kadang - kadang merasakan persaingan yang sehat di lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan semangat kerja. Pendapat responden terhadap keinginan untuk berprestasi dan menambah pengetahuan sebanyak 56.67% karyawan menjawab selalu, 23.33% menjawab sering dan sisanya 20% menjawab kadang – kadang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menjawab selalu merasakan keinginan berprestasi dan menambah referensi pengetahuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka.

Pendapat responden tentang kepuasan terhadap fasilitas perusahaan, mayoritas jawaban 56.67% menjawab kadang –kadang kecewa. Sedangkan 13.33% menjawab tidak pernah kecewa dengan fasilitas perusahaan. Pendapat responden

tentang keinginan untuk pindah ke perusahaan lain sebesar 56.68% karyawan tidak pernah terfikir untuk pindah ke perusahaan lain. Ini mencerminkan ternyata memang loyalitas karyawan bagian Redaksi ini cukup tinggi.

Pendapat responden terhadap biaya perawatan kecelakaan dalam bekerja sebanyak 30% menjawab selalu, 20% menjawab sering, 26.67% menjawab kadang – kadang, 16.66% menjawab jarang dan sisanya 6.67% menjawab tidak pernah. Pendapat responden terhadap pembayaran gaji dan upah sebesar 23.33% karyawan menjawab selalu, 33.33% menjawab sering dan sisanya 43.34% menjawab kadang – kadang. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menerima gaji tepat pada waktunya.

Pendapat Responden Tentang Pindah Ke Bidang Pekerjaan Lain sebesar 56.68% karyawan menjawab tidak pernah, 16.66% menjawab jarang dan sisanya 20% menjawab kadang – kadang terfikir untuk pindah kebidang yang lain, yang menjawab ini adalah karyawan bagian urusan kepastakaan, karena mereka merasa jenuh. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menikmati bidang pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian atas analisis statistik inferensial, hasil dari pengujian uji t menunjukkan hasil :

- a. Variabel Perilaku tugas memiliki nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5.452. Nilai ini lebih kecil dari t tabel ($5.452 > 2.051$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_{21a} tidak ditolak atau H_{21o} ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Perilaku tugas berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.
- b. Variabel Perilaku Hubungan memiliki nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2.467. Nilai ini

lebih besar dari t tabel ($2.467 > 2.051$). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_{2a} tidak ditolak atau H_{2o} ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel Perilaku hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja.

Dan kesimpulan yang dapat kita ambil berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas adalah yang diwakili oleh Variabel Perilaku tugas (X1), Perilaku hubungan (X2) berpengaruh secara serentak maupun parsial terhadap semangat kerja (Y). Setelah dilakukan pengujian model, maka langkah selanjutnya adalah dilakukan perhitungan korelasi untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel independen.

Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi (lampiran) mengkorelasi pengaruh yang diwakili oleh Variabel Perilaku tugas (X1), dan Perilaku hubungan (X2) terhadap semangat kerja diperoleh nilai $R^2 = 0.573$. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai semangat kerja yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 57.3% sedangkan sisanya, yaitu 42.7%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model. R sebesar 0.757 artinya pengaruh antara Variabel Perilaku tugas (X1), Perilaku hubungan (X2), dan terhadap semangat kerja adalah cukup kuat.

B SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka akan dikemukakan saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi pimpinan redaksi Koran Pendidikan Malang.

Hasil responden terdapat 30% karyawan kadang – kadang tidak mematuhi jam kerja yang berlaku dengan alasan kesulitan transportasi. Sebagian karyawan

(56,67%) berpendapat kadang – kadang merasa tidak puas dengan fasilitas yang ada. Disarankan juga perusahaan agar bisa menyediakan fasilitas transportasi untuk karyawan, juga menambah fasilitas perusahaan yang dapat menunjang karyawan dalam bekerja dan semua karyawan dapat menikmati fasilitas yang sudah ada.

Disarankan memberikan penghargaan untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja juga sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Sritua. 1993. *Metodologi Penelitian Ekonomi*, UI Press, Jakarta.
- Handoko, H. 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 6 CV. Haji Masagung. Jakarta.
- Hersey, dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen : Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Agus Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Martoyo, Singarimbun. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Lembaga BPFE. Yogyakarta.
- Newstrom, dan Keith Davis. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Nitsomito. 1996. *Manajemen Metode Penelitian Masyarakat*. Edisi 7 Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Ranupandjojo, H dan Suad Husnan. 1992. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Sekaran. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, New York: JohnWiley & Sons, Inc.
- Singarimbun, dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey Indones*. Cetakan kedua. PT. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.
- Stoner, James A. F et al. 1995. *Management*. Prentice Hall Internasional Inc. New Jersey.

Sugiono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi*, cet. Kedelapan. Alfabeta. Bandung.

Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam manajemen*, cetakan kesembilan. CV. Rajawali. Jakarta.

Triton . 2006. *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*. Andi. Yogyakarta.

Wahyusunidja. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Wehrich, dan Harold Koontz. 1993. *Management A Global Perspective*. McGraw Hill. USA.

Yukl, G. 1994. *Kemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan oleh Jusuf Udaya. Victoria Jaya Abadi. Jakarta.



Lampiran 1 Statistik Deskriptif

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	7	23.3	23.3	33.3
	5.00	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	3	10.0	10.0	13.3
	4.00	10	33.3	33.3	46.7
	5.00	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	11	36.7	36.7	43.3
	5.00	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.7	6.7	6.7
	4.00	4	13.3	13.3	20.0
	5.00	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	10	33.3	33.3	43.3
	5.00	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	10	33.3	33.3	43.3
	5.00	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	5	16.7	16.7	20.0
	4.00	5	16.7	16.7	36.7
	5.00	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	5	16.7	16.7	20.0
	4.00	8	26.7	26.7	46.7
	5.00	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	23.3	23.3	23.3
	4.00	1	3.3	3.3	26.7
	5.00	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.7	6.7	6.7
	3.00	8	26.7	26.7	33.3
	4.00	6	20.0	20.0	53.3
	5.00	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	13.3	13.3	13.3
	4.00	3	10.0	10.0	23.3
	5.00	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.3	3.3	3.3
	3.00	6	20.0	20.0	23.3
	4.00	5	16.7	16.7	40.0
	5.00	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	10.0	10.0	10.0
	4.00	4	13.3	13.3	23.3
	5.00	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.3	3.3	3.3
	4.00	5	16.7	16.7	20.0
	5.00	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	3	10.0	10.0	10.0
	5.00	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.3	3.3	3.3
	4.00	3	10.0	10.0	13.3
	5.00	26	86.7	86.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	30.0	30.0	30.0
	4.00	5	16.7	16.7	46.7
	5.00	16	53.3	53.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	23.3	23.3	23.3
	4.00	10	33.3	33.3	56.7
	5.00	13	43.3	43.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.3	3.3	3.3
	4.00	5	16.7	16.7	20.0
	5.00	24	80.0	80.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	36.7	36.7	36.7
	4.00	9	30.0	30.0	66.7
	5.00	10	33.3	33.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	20.0	20.0	20.0
	4.00	7	23.3	23.3	43.3
	5.00	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	13.3	13.3	13.3
	2.00	3	10.0	10.0	23.3
	3.00	16	53.3	53.3	76.7
	4.00	4	13.3	13.3	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	33.3	33.3	33.3
	2.00	5	16.7	16.7	50.0
	3.00	5	16.7	16.7	66.7
	4.00	7	23.3	23.3	90.0
	5.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.7	6.7	6.7
	2.00	5	16.7	16.7	23.3
	3.00	8	26.7	26.7	50.0
	4.00	6	20.0	20.0	70.0
	5.00	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	40.0	40.0	40.0
	4.00	10	33.3	33.3	73.3
	5.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	33.3	33.3	33.3
	2.00	5	16.7	16.7	50.0
	3.00	6	20.0	20.0	70.0
	4.00	7	23.3	23.3	93.3
	5.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Semangat Kerja (Y)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30.00	2	6.7	6.7	6.7
	31.00	2	6.7	6.7	13.3
	32.00	3	10.0	10.0	23.3
	33.00	2	6.7	6.7	30.0
	34.00	1	3.3	3.3	33.3
	35.00	2	6.7	6.7	40.0
	36.00	3	10.0	10.0	50.0
	37.00	1	3.3	3.3	53.3
	38.00	3	10.0	10.0	63.3
	39.00	3	10.0	10.0	73.3
	40.00	2	6.7	6.7	80.0
	42.00	1	3.3	3.3	83.3
	44.00	2	6.7	6.7	90.0
	45.00	2	6.7	6.7	96.7
	46.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Perilaku Tugas (X1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32.00	1	3.3	3.3	3.3
	33.00	2	6.7	6.7	10.0
	34.00	1	3.3	3.3	13.3
	35.00	2	6.7	6.7	20.0
	38.00	1	3.3	3.3	23.3
	39.00	1	3.3	3.3	26.7
	40.00	1	3.3	3.3	30.0
	42.00	3	10.0	10.0	40.0
	43.00	1	3.3	3.3	43.3
	44.00	1	3.3	3.3	46.7
	45.00	3	10.0	10.0	56.7
	46.00	4	13.3	13.3	70.0
	47.00	2	6.7	6.7	76.7
	48.00	7	23.3	23.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Perilaku Hubungan (X2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20.00	1	3.3	3.3	3.3
	25.00	1	3.3	3.3	6.7
	26.00	1	3.3	3.3	10.0
	27.00	7	23.3	23.3	33.3
	28.00	6	20.0	20.0	53.3
	29.00	2	6.7	6.7	60.0
	30.00	12	40.0	40.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	30	3.00	5.00	4.5667	.67891
X1.2	30	2.00	5.00	4.3667	.80872
X1.3	30	3.00	5.00	4.5000	.62972
X1.4	30	3.00	5.00	4.7333	.58329
X1.5	30	3.00	5.00	4.4667	.68145
X1.6	30	3.00	5.00	4.4667	.68145
X1.7	30	2.00	5.00	4.4000	.89443
X1.8	30	2.00	5.00	4.3000	.87691
X1.9	30	3.00	5.00	4.5000	.86103
X1.10	30	2.00	5.00	4.0667	1.01483
X2.1	30	3.00	5.00	4.6333	.71840
X2.2	30	2.00	5.00	4.3333	.92227
X2.3	30	3.00	5.00	4.6667	.66089
X2.4	30	3.00	5.00	4.7667	.50401
X2.5	30	4.00	5.00	4.9000	.30513
X2.6	30	3.00	5.00	4.8333	.46113
Y1	30	3.00	5.00	4.2333	.89763
Y2	30	3.00	5.00	4.2000	.80516
Y3	30	3.00	5.00	4.7667	.50401
Y4	30	3.00	5.00	3.9667	.85029
Y5	30	3.00	5.00	4.3667	.80872
Y6	30	1.00	5.00	2.9667	1.09807
Y7	30	1.00	5.00	2.6000	1.42877
Y8	30	1.00	5.00	3.5000	1.27982
Y9	30	3.00	5.00	3.8667	.81931
Y10	30	1.00	5.00	2.5333	1.35782
Semangat Kerja (Y)	30	30.00	46.00	37.0000	4.77782
Perilaku Tugas (X1)	30	32.00	48.00	42.7000	5.37010
Perilaku Hubungan (X2)	30	20.00	30.00	28.2000	2.13993
Valid N (listwise)	30				



Lampiran 2 Uji Validitas dan reliabilitas
Correlations

Correlations

		Perilaku Tugas (X1)
X1.1	Pearson Correlation	.404*
	Sig. (2-tailed)	.027
	N	30
X1.2	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.3	Pearson Correlation	.527**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
X1.4	Pearson Correlation	.366*
	Sig. (2-tailed)	.047
	N	30
X1.5	Pearson Correlation	.557**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
X1.6	Pearson Correlation	.500**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
X1.7	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.8	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.9	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
X1.10	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.5667	.67891	30
X1.2	4.3667	.80872	30
X1.3	4.5000	.62972	30
X1.4	4.7333	.58329	30
X1.5	4.4667	.68145	30
X1.6	4.4667	.68145	30
X1.7	4.4000	.89443	30
X1.8	4.3000	.87691	30
X1.9	4.5000	.86103	30
X1.10	4.0667	1.01483	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44.3667	18.999	4.35877	10

Correlations

Correlations

		Perilaku Hubungan (X2)
X2.1	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X2.2	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X2.3	Pearson Correlation	.512**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
X2.4	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
X2.5	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
X2.6	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4.6333	.71840	30
X2.2	4.3333	.92227	30
X2.3	4.6667	.66089	30
X2.4	4.7667	.50401	30
X2.5	4.9000	.30513	30
X2.6	4.8333	.46113	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.1333	4.740	2.17721	6



Correlations

Correlations

		Semangat Kerja (Y)
Y1	Pearson Correlation	.426*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	30
Y2	Pearson Correlation	.430*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	30
Y3	Pearson Correlation	.401*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	30
Y4	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
Y5	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	30
Y6	Pearson Correlation	.329
	Sig. (2-tailed)	.076
	N	30
Y7	Pearson Correlation	.591**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y8	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y9	Pearson Correlation	.388*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	30
Y10	Pearson Correlation	.420*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	30

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.2333	.89763	30
Y2	4.2000	.80516	30
Y3	4.7667	.50401	30
Y4	3.9667	.85029	30
Y5	4.3667	.80872	30
Y6	2.9667	1.09807	30
Y7	2.6000	1.42877	30
Y8	3.5000	1.27982	30
Y9	3.8667	.81931	30
Y10	2.5333	1.35782	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.0000	22.828	4.77782	10



Lampiran 3 Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perilaku Hubungan (X2), Perilaku Tugas (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.542	3.23418

- a. Predictors: (Constant), Perilaku Hubungan (X2),
Perilaku Tugas (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	379.582	2	189.791	18.145	.000 ^a
	Residual	282.418	27	10.460		
	Total	662.000	29			

- a. Predictors: (Constant), Perilaku Hubungan (X2), Perilaku Tugas (X1)
b. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-7.498	8.826		-.850	.403			
	Perilaku Tugas (X1)	.610	.112	.685	5.452	.000	.691	.724	.685
	Perilaku Hubungan (X2)	.648	.263	.310	2.467	.020	.322	.429	.310

a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)