

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP
SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA KPRI UNIVERSITAS
BRAWIJAYA MALANG**

SKRIPSI

Oleh :
IKLIMA FITHRI AL-HAIBAH

03220016



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MALANG
2007**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA KPRI UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

Oleh :
IKLIMA FITHRI AL-HAIBAH
NIM : 03220016

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal : 29 September 2007

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Jamal Lulail Yunus, SE., MM</u> : () NIP. 150299506	
2. Sekretaris / Pembimbing <u>Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si</u> : () NIP. 150327244	
3. Penguji Utama <u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA.</u> : () NIP. 150231828	

Disahkan Oleh :
DEKAN,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA.
NIP. 150231828

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA KPRI UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

Oleh :
IKLIMA FITHRI AL-HAIBAH
03220016

Telah disetujui pada tanggal 17 September 2007

Dosen Pembimbing

ACHMAD SANI SUPRIYANTO, SE., M.Si
NIP. 150327244

Mengetahui
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan.....

Ibu dan Bapak yang selalu memberikan kasih sayang, dorongan, motivasi, serta doa yang tak ada henti-hentinya, "Akanlah nanda bisa membalas segala kebaikanmu..." Adikku (Aziz) terima kasih atas kasih dan sayangnya dan semangat yang telah kamu berikan selama ini.

Seseorang (Ronny Wijanarko) yang selalu ada di sampingku, support, doa dan ketulusanmu sungguh berarti bagiku. Semoga Allah mempermudah jalan kita. "Jangan Menyerah, Tinggal Selangkah Lagi".

Teman-teman ku di kampus: Nia "makasih untuk support dan doanya, Semoga kita selalu di JalanNya", Rizki " terima kasih atas bantuannya selama ini, dan Semoga Allah mempertemukanmu dengan arjuna yang selalu kamu impikan". Fike " Semoga tetap langgeng, and penelitiannya cepat selesai". (Jangan sampai putus persaudaraan kita ya?)

Seluruh penghuni Sumbersari Gg. I A/78, Anis, Lym, Lis, Yuli, Rina, Mbak dona, Deni, Mbak Peni, Susan dan Iik, makasih atas hari-hari indah dan persaudaraannya.

Teman-teman ku tersayang Ekonomi Kelas A, "terima kasih atas dukungan dan kebersamaan kalian selama ini dan aku sayang kalian semua...."

Serta semuanya yang telah mencurahkan perhatian dan kasih sayangnya atas terselesainya skripsi ini tidak lupa saya ucapkan terima kasih.

Dan akhirnya.... Ucapan maaf yang tak terkira atas segala kekhilafan dan kesalahan kepada hamba-hamba Allah yang pernah tersakiti.....

MOTTO

“Tiada Hiasan Hidup Yang Paling Terpuji

Kecuali Akhlakul Karimah”

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Iklima Fithri Al-Haibah
NIM : 03220016
Fak/Jur : Ekonomi/Manajemen
Alamat : Jl. Mastrip No. 150 Parakan Trenggalek

Mentatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan judul :

Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 September 2007

Hormat saya

Iklima Fithri Al-Haibah

NIM 03220016

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Dengan kerendahan hati dan ketulusan hati yang paling dalam, penulis panjatkan syukur alhamdulillah rabbil 'alamiin kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan rahmat dan hidayah-Nya penulisan skripsi yang berjudul “ **Pengaruh Kepemimpinan Yang Ef-ektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai** “ dapat terselesaikan.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan Allah kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW, yang telah sukses mengantar umatnya menuju jalan kebenaran dan semoga kita diberi kekuatan untuk melanjutkan perjuangan beliau.

Penulis menyadari bahwa penyusunan ini tidak akan selesai tanpa pengarahan dan bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk ini penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Bapak Drs. H. A. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
3. Bapak Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

4. Ibu Suparmiati, S.Sos., selaku manajer KPRI Universitas Brawijaya Malang yang telah mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian skripsi di tempat tersebut.
5. Segenap staf dan karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang, yaitu Ibu Triwul Rahayu, Bapak Khusnul yang telah memberikan izin dan membantu dalam memperoleh data dalam penulisan skripsi ini.
6. Ibu, Bapak, dan adikku yang telah memberikan perhatian, dan motivasi baik spiritual maupun material dalam penulisan skripsi ini.
7. Saudara-saudaraku beserta sahabat-sahabatku yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dorongan lahir dan batin serta dengan tulus ikhlas mendoakan hingga terselesainya skripsi ini.

Kepada semua pihak tersebut di atas semoga Allah SWT memberikan imbalan pahala sepadan atas segala kebaikan-kebaikan dan dicatat oleh-Nya sebagai amal sholeh. Amien.

Penulis menyadari bahwa daloam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan guna perbaikan lebih lanjut.

Malang, September 2007

Penulis

DAFTAR TABEL

TABEL

Tabel 1	Penelitian Terdahulu	7
Table 2	Konsep, Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian	47
Table 3	Susunan Pengurus KPRI Universitas Brawijaya Malang	70
Table 4	Pembagian Tugas Pengurus KPRI Universitas Brawijaya Malang	70
Tabel 5	Susunan Penasehat KPRI Universitas Brawijaya Malang	74
Tabel 6	Susunan Pengawas KPRI Universitas Brawijaya Malang	76
Tabel 7	Tingkat Pendidikan Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang	91
Tabel 8	Jadwal Jam Kerja Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang	92
Tabel 9	Deskripsi Jenis Kelamin Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang	100
Tabel 10	Deskripsi Usia Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang	101
Table 11	Deskripsi Tingkat Pendidikan Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang	101
Table 12	Deskripsi Masa Kerja Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang	102
Table 13	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Realistis (X_1)	103
Table 14	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Banyal Akal (X_2)	104
Table 15	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Komunikator Yang Terampil (X_3)	106
Table 16	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Percaya Pada Diri Sendiri (X_4)	107
Table 17	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Emosional Stabil (X_5)	108
Table 18	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Dapat Mengambil Inisiatif (X_6)	110
Table 19	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Partisipasi Dalam Bidang Sosial (X_7)	111
Table 20	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)	112
Table 21	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas	115
Tabel 23	Rekapitulasi Hasil Nilai Analisis Regresi Berganda	116

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Berfikir	38
Gambar 2	Model Konsep	40
Gambar 3	Model Hipotesis	40
Gambar 4	Struktur Organisasi KPRI Universitas Brawijaya Malang ...	65

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 3 : Struktur Organisasi
- Lampiran 4 : Tabulasi Data/Data
- Lampiran 5 : Hasil Validitas
- Lampiran 6 : Hasil Reliabilitas
- Lampiran 7 : Hasil Regresi
- Lampiran 8 : Kuesioner

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teori.....	8
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	8
2.2.2 Azaz Dan Fungsi Kepemimpinan	10
2.2.3 Teknik Kepemimpinan.....	11
2.2.4 Gaya Kepemimpinan.....	12
2.2.5 Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan	16
2.2.6 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Yang Efektif	18
2.2.7 Kepemimpinan Yang Efektif.....	20
2.2.8 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.....	23
2.2.9 Pengertian Semangat Kerja.....	32
2.2.10 Hubungan Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja..	37
2.2.11 Kerangka Berfikir	38
2.2.12 Hipotesis.....	39
BAB III : METODE PENELITIAN	42
3.1 Lokasi Penelitian	42
3.2 Jenis Penelitian	42
3.3 Populasi dan Sampel	43
3.4 Sumber Data	44
3.5 Metode Pengumpulan Data	44

3.6 Instrumen Penelitian	44
3.7 Skala Pengukuran	45
3.8 Definisi Operasional Variabel	47
3.9 Analisis Data	51
3.7.1 Uji Validitas.....	51
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	52
3.7.3 Analisis Regresi Berganda	53
3.10 Pengujian hipotesis.....	54
3.8.1 Uji T	54
3.8.2 Uji F	55
BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian	57
4.1.1 Sejarah Singkat KPRI Universitas Brawijaya Malang...	57
4.1.2 Lokasi KPRI Universitas Brawijaya Malang	59
4.1.3 Visi, Misi, Dan Tujuan KPRI.....	61
4.1.4 Kegiatan Usaha KPRI	61
4.1.5 Struktur Organisasi.....	64
4.1.6 Ketenagakerjaan.....	90
4.1.7 Keanggotaan	92
4.1.8 Permodalan.....	94
4.1.9 Pengalokasian Sisa Hasil Usaha	95
4.1.10 Identifikasi Kepemimpinan Yang efektif pada KPRI.....	97
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	100
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian	100
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	103
4.2.3 Analisis Data.....	114
4.2.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas	114
4.2.4 Analisis Regresi Berganda	116
4.2.5 Pengujian Hipotesis	118
4.2.5.1 Uji F	118
4.2.5.2 Uji t.....	120
4.2.6 Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	123
BAB V : PENUTUP	131
5.1 Kesimpulan.....	131
5.2 Saran.....	132

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

ABSTRAK

Iklima Fithri Al-Haibah, 2007 SKRIPSI. Judul : Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.

Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Kepemimpinan Yang Efektif, Semangat Kerja

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif yang terdiri dari tujuh variable yaitu realistis (X_1), banyak akal (X_2), komunikator yang terampil (X_3), percaya pada diri sendiri (X_4), emosional stabil (X_5), dapat mengambil inisiatif (X_6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X_7) terhadap semangat kerja pegawai (Y). Semangat kerja pegawai yang bagus dari kualitas maupun kuantitas sangat diperlukan dukungan dari berbagai faktor, diantara yang terpenting adalah kepemimpinan. Dalam setiap pencapaian prestasi yang diperoleh organisasi dibutuhkan semangat kerja yang tinggi, dalam hal ini kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting, makin bagus kepemimpinan yang dijalankan makin bagus pula dorongan untuk berprestasi.

Pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai misi atau tujuan yang ingin dicapainya.. Kemampuan memimpin yaitu kemampuan untuk merencanakan hal-hal yang realistis, banyak akal, komunikator yang terampil, percaya pada diri sendiri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, dan partisipasi dalam bidang sosial. Hal tersebut menentukan efektifitas kepemimpinannya. Penulis melakukan penelitian pada KPRI Universitas Brawijaya Malang, koperasi ini menjadi pilihan karena berkembang cukup bagus dari tahun ke tahun meskipun dulu sempat bubar, tetapi dapat didirikan lagi hingga maju sampai sekarang.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji statistik yaitu uji F dan uji t. data diperoleh melalui kuesioner yang dinyatakan kepada 34 orang karyawan. Dari hasil analisis didapatkan nilai F hitung sebesar $60.174 > F_{table} 2.39$ dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable banyak akal mempunyai pengaruh paling dominant dengan t hitung paling besar $4.341 > t_{table} 2.056$ dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika variable bebas dari Kepemimpinan yang efektif tidak diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.

ABSTRACT

Iklima Fithri Al-Haibah, 2007. Effect of Effective Leadership toward Work Motivation of Staff KPRI Universitas Brawijaya Malang.
Supervisor: Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si.

Keywords: Effective Leadership, Work Motivation

This study focuses on effect of effective leadership consisting of seven variables; these are realistic (X_1), cleverness (X_2), skilled communicator (X_3), confidence (X_4), stable emotional (X_5), good initiator (X_6), and participator in social field (X_7) toward work motivation of staff (Y). Very good work motivation of staff both in quality or quantity is very necessary got encouragement from various factors. The most important factor is leadership. In every achievement obtained organization needs high work motivation. In this regard is the leadership having very important role, better leadership run is better encouragement to achieve.

The effective leader is the people with high motivation. He has mission or goal want to be achieved. Ability to lead is to plan realistic things, cleverness, skilled communicator, confidence, stable emotional, good initiator, and participator in social field. They are determining his effective leadership. The author does research at KPRI Universitas Brawijaya Malang. This cooperative becomes the choice because having good development from year to year. Although it has been stopped, but the cooperative can be survive again until now having good progressing.

The analysis instrument used is dual linear regression analysis and statistic test. These are F-test and t-test. The data was obtained by questionnaire stated to 34 people. From result analysis has obtained that F-count value as $60.174 > F\text{-table } 2.39$ and examined at $\alpha = 5\%$ and proving that independent variable to be effected simultaneously toward dependent variable. Result of t-test showed that cleverness variable had the most dominant effect by the greatest t-count $4.341 > t\text{-table } 2.056$ and by smallest significance 0.000. However, regression analysis showed constant result as 0.033. It is meant that if independent variable of effective leadership is not paid attention, then work motivation of staff will be decreasing as much as the constant.

ÇáãÖÊÍáÕ

ÇPáãÇ ÝØÑí ÇááíÈÈ; ÇÁÈÍÈ .2007. ÇáãæÖæÚ: ÇÈÑ ÇáPíÇÍÈ
ÇáÝÚøÇáÈ Úái ÃÍÇÁ
ÇáãæÙÝíä Ýí KPRI ÌÇáÚÈ
ÈÑÇæíÇíÇ ãÇáÇäì.

ÀÒÑÇÝ: Áíáí ÓÇáí ÓÝÑíÇäÊæ; ÇáãÇÌÓÈíÑ

BáãÈ ÇáÑÆíÓíÈ: ÇáÒÚãÇÁ ÇáãÄÈÑ; äãÈ ÇáÚää
ãÑBÒ ÇáíÑÇÓÈ Ýí ÇáÈÍÈ äæ ÄÈÇÑ ÇáÒÚãÇÁ
ÇáãÄÈÑ ÇáÈí ÊBæä Úä ÓÈÚÈ äÊPáÈ äÊÚíÑ æáí æÇPÚíÈ
(x₁); BÈíÑ ÇáÚPá (x₂); äãÇÑÈ ÇáãæÇÕáÈ (x₃); ÊPøÈ ÈÇááÝÓ
(x₄); ÚÇØÝí ÇáÇÓÈíÇáÈ (x₅); íÓÈØíÚ Ää íÄÍÐ ÝBÑÈ ÆæáíÈ
(x₆); æÇÓÈÑÇB Ýí äÇÍÈ ÇáãìÊäÚí (x₇); Áái äãÈ ÇáÚää
ÇáãæÙÝ (Y). äãÈ ÇáÚää ÇáãæÙÝ Çáíí Úä ÇáíæíÈ æÇáBáíÈ
íÊÈÇÌ ÌÇ ÚÓÌ Úä ÇáÚæÇáá; äããÇ ÁãáíÈ áí ÇáÒÚãÇÁ. Ýí Bá
ÇáãÑÇã ÇáÇäìÇÒ ÇáÐí íÓá ÇáãÁÓÓÈ íÊÈÇÌ äããÈ ÇáÚää
ÇáÚái; Ýí äÐÇ ÇáíÇá ÇáÒÚãÇÁ äãÇ ÌæÑ Çáãã; BáãÇ Çáíí
ÇáÒÚãÇÁ ÇáÈí ÊPíäãÇ BáãÇ Çáíí ÁíÖÇ ÍPÚ ááÇäìÇÒ.

ÓÚíä ÇáãÄÈÑ äæ ÇáÓÍÕ äã ÈÚáíá ÇáÚái. æÇáÒÇÚíä äã
ÇÑÓÇáíÈ Äæ äÐÝ ÇáÐí íÑíí äíÝ Ää íÈáÚä. PíÑÈ ÇáÒÚíä áí
PíÑÈ áÈíØíØ ÇíæÇá ÇáæÇPÚí; BÈíÑ ÇáÚPá; äãÇÑÈ
ÇáãæÇÕáÈ; ÊPÈ ÈäÝÓá; ÚÇØÝí ÇáÇÓÈíÇáÈ; æíÓÈØíÚ Ää
íÄÍÐ ÝBÑÈ ÆæáíÈ; æÇÓÈÑÇB Ýí äÇÍÈ ÇáãìÊäÚí. Êáb ÇáíÇá
íPÑÑ Úä ÇáãÄÈÑ ÓÚãÇÆä.

íÚää ÇáÈÇÍÈ ÇáÈÍÈ Ýí KPRI ÇáìÇáÚÈ ÈÑÇæíÇíÇ
ãÇáÇäì; äÐä ÇáÒÑBÈ ÊBæä ÇÍÈíÇÑ áÄää íÈØæÑ ÈÇáíí BÇÝ
ää ÇáÓáÈ Áái ÇáÓáÈ ÇáÁíÑì. æáæ BÇä ÇáPííä äã ÝÑÖÈ
áÄäÝÖ; æáBä íÓÈØíÚ Ää íPæä äÑÈ ÁíÑì æíÊPíä ÍÈí ÇáÄä.

ÁáÈ ÇáÈíáíá ÇáÈí ÈÓÈÚää ÇáÈÇÍÈÈ áí Èíáíá ÇÑÈíÇí
ÇáPØÚí ÇáãÈÖÇÚÝ æÇÍÈíÇÑ ÈÚíÇí äæ ÇÍÈíÇÑ F æÇÍÈíÇÑ
T. ÇáíÈÇäÇÈ ÇáÈí ÈíÈÖá äã ÇáÓÄÇá íÚÈÑ Áái ÄÑÈÚÈ
æÈáÇÈíä ÇáÚãÇá.

ää äÈííÈ ÇáÈíáíá ÈíÈÖá ÇáPíáÈ f Úíí ÇáBÈíÑ 60.174>F
ÄBÈÑ äã 2.30 æBÇä ÇÍÈÈÇÑ a=5% æíÈÑääó Ää ÇáPÇÈá áÈÚííÑ
íÑ íÄÈÑ ÈÇáãÈæÇPÈ Úái ÇáPÇÈá ááÈÚííÑ ÇáÑÇÈíØ. äÈíÈÈ
ÇáÇÍÈÈÇÑ t ííá Úái ÇáPÇÈá ááÈÚííÑ ÇáÚPá äã ÇáÈÄÈíÑ
ääíää äÚ t hitung ÄBÈÑ äã 4.341>t table 2.056 æÈÐæ äÚái ÇáÒÚíÑ

0.000, ÈíãÇ ÊÍáíá ÇáÇÑÊÏÇ ĩá Úáì ãÊíÈÉ ÇáÏÇÆãÉ æíÈáÚã
0,033 íÚáí ÅÐÇ ÇáÐÇÈá ááÊÛíĩ ÍÑ ãã ÇáÓÚíã ÇáãÄËÑ áÇ
íãÊãã ÝáÐáß ããÉ ÇáÚãá ÇáãæÙÝ ÓíãÝÖ ãÓÊæì ÈÇáÈáÚ
ÏÇÆãÇ.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Saat ini dalam perkembangan dunia perkoperasian dirasakan semakin pesat. Hal tersebut dilihat dari banyaknya koperasi-koperasi yang bermunculan, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat disektor perkoperasian. Kunci sukses didunia perkoperasian adalah semuanya kembali kepada manusia yang mengerjakannya. Dengan adanya kemajuan teknologi diharapkan manusia dapat menjadi sumber daya manusia yang ahli dan terampil dalam bidangnya.

Menurut UU Perkoperasian No.25 Tahun 1992 pada Bab 1 pasal 1 ayat 1 UU 25/1992, yang dimaksud koperasi adalah "Badan Usaha yang beranggotakan orang seorang atau Badan Hukum Koperasi dengan melaksanakan kegiatannya berdasar prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan". (Sukamdiyo, 1996: 7).

Pengembangan sumberdaya manusia di lingkungan perkoperasian pada umumnya harus diperhatikan dan dikaitkan dengan beberapa faktor antara lain usaha yang semakin meningkat pada masa sekarang ini, membutuhkan seorang pemimpin yang berkualitas yaitu memiliki pengetahuan, keahlian, sikap dan tingkah laku yang menunjukkan usaha

tersebut. Selain itu semangat kerja harus ditingkatkan karena semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan untuk meningkatkan persaingan.

Sumberdaya manusia yang handal sangat dibutuhkan agar semangat kerja pegawai menjadi lebih baik. Diharapkan hal ini dapat meningkatkan aktifitas kerja pegawai, dan dapat bekerja dengan lebih baik. Efektifitas suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kondisi intern dan eksternnya. Dalam hal ini salah satu faktor intern yang mempengaruhi efektifitas perusahaan adalah kepemimpinan seorang pemimpin. Oleh karenanya pemimpin memegang peranan yang penting yang dapat mempengaruhi, dan memotivasi karyawan agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

Organisasi yang efektif, memerlukan seorang pemimpin yang mampu mengkoordinasikan pegawai-pegawai atau karyawan yang dipimpinya ke arah tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan memimpin yang baik dan efektif. Menurut Panji dan Ninik (1993: 137), kemampuan memimpin yaitu kemampuan untuk merencanakan hal-hal yang realistis, banyak akal, komunikator yang terampil, percaya pada diri sendiri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, dan partisipasi dalam bidang sosial. Hal tersebut menentukan efektifitas kepemimpinannya.

Seorang pemimpin hendaknya mampu memilih pola kepemimpinannya yang dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari perusahaan atau organisasi tersebut. Hal ini dirasakan sangat penting karena

akan dapat memacu semangat kerja para pegawai. Pelaksanaan kepemimpinan dipengaruhi oleh lingkungan dan peluang serta keadaan yang terbatas.

Menurut Panji dan Ninik (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya. Dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Sementara Ashai (2001: 197) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Dari interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya di dalam suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (1990: 156) memotivasi kerja karyawan atau pegawai adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan atau pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan

berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai atau karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Kemampuan bekerja keras dan antusias untuk mencapai semangat kerja yang tinggi.

Nitisemito (1989: 96) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan lebih giat sehingga dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Moekijat (1990: 130) semangat kerja merupakan kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuensi dalam mengejar tujuan bersama.

Maka dapat diketahui apabila seorang yang memiliki jiwa kepemimpinan yang efektif di dalam memimpin suatu perusahaan sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan tersebut dan pemimpin tersebut harus saling bekerja sama dengan bawahannya agar tercapai suatu tujuan yang efektif dan efisien.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Dari uraian latar belakang, masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.

2. Apakah ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh dari kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Dari rumusan masalah yang diuraikan, tujuan dari kajian masalah ini diantaranya:

1. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.
3. Untuk mengetahui variabel manakah yang dominan berpengaruh dari kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Menurut penelitian M. Syaifuddin Zuhri (2003) yang meneliti tentang "Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang", menyatakan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,163 > 3,23$) atau $\text{sig } F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat semangat kerja (Y).

Sedangkan penelitian Ririn A. Hidayatie (1999) yang meneliti tentang "Pengaruh Perilaku Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pabrik Gula Djatiroto Lumajang Jawa Timur", didapat bahwa $\text{harga rs hitung} > \text{harga kritis}$ atau dalam nominal $0,829 > 0,317$. Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat prestasi kerja (Y).

Tabel. 1

Tabel Penelitian Terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian sekarang

Nama	Judul	Variabel	Hasil
M. Syaifuddin Zuhri	Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai (study di Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang)	Variabel bebas (motivasi X_1) dan (kepemimpinan X_2) maupun variabel terikat (semangat kerja Y).	Didapat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ (16,163 > 3,23) atau $\text{sig } F < 5\%$ (0,000 < 0,05). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat semangat kerja (Y)
Ririn A. Hidayatie	Pengaruh Perilaku Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pabrik Gula Djatiroto Lumajang Jawa Timur	Variabel bebas (korelasi X_1 , dan struktur inisiasi X_2), dan variabel terikat (prestasi kerja karyawan: Y).	Didapat bahwa harga rs hitung > harga kritis atau dalam nominal 0,829 > 0,317. Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat prestasi kerja (Y)

2.2 KAJIAN TEORI

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (leader).

Pemimpin (leader = head) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan

bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan. Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2001: 170).

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (Gitosudarmo, 1997: 127).

Kepemimpinan adalah kapasitas mengejawantahkan visi menjadi realita. (Maxwell, 2007:16). Sebagian besar kita tahu bahwa pemimpin tidak hanya punya visi saja. kalau hanya bermimpi, setiap orang pun bisa. Kepemimpinan yang efektif tahu bagaimana menentukan langkah-langkah untuk bertindak untuk diri sendiri dan organisasi sehingga visi dapat direalisasikan. ini mengharuskan kita untuk bertindak praktis dan memahami proses.

2.2.2 Azaz Dan Fungsi Kepemimpinan

1. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono, (1988: 59) ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-

motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian intensif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Intensif materiil, dapat berupa: uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, jaminan kesehatan, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, pensiun, dan fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan, dan lain-lain. Juga bisa diwujudkan dalam bentuk intensif sosial, berupa: pengakuan terhadap status sosial tinggi, martabat diri, prestise sosial dan promosi. Intensif sosial disebut pula sebagai intensif immateriil.

2. Azas-azas Kepemimpinan Yang Baik

- a. Kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan human.
- b. Efisiensi, efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materiil dan manusia, atas prinsip penghematan, dan adanya nilai-nilai ekonomis, serta azas-azas manajemen modern.
- c. Kesejahteraan dan Kebahagiaan, yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

2.2.3 Teknik Kepemimpinan

Menurut Kartono (1988: 62) teknik kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan teknis serta sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi, melingkupi konsep-konsep pemikiran, perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya.

Teknik kepemimpinan juga dapat dirumuskan sebagai cara bertindaknya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya.

Dimasukkan ke dalam kategori teknik kepemimpinan ini antara lain ialah:

1. Etika profesi pemimpin
2. Kebutuhan dan motivasi (manusia)
3. Dinamika kelompok
4. Komunikasi
5. Kemampuan pengambilan keputusan
6. Ketrampilan berdiskusi dan "games" lainnya.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2001: 172), gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Falsafah pemimpin ialah " bawahan adalah untuk pimpinan/ atasan". Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pemimpin ialah " pimpinan adalah untuk bawahan ". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pimpinan menganut manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerah, dan mengatakan kepada bawahan, " inilah pekerjaan yang harus Saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah Saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaannya tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan

bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya.

Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

4. Kepemimpinan Situasional

Modal kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Blanchard (dalam Hasibuan, 2001: 173) dipusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah pada perilaku pemimpin dan anggota dalam kelompok dan situasi yang variatif. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satupun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana

yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

2.2.5. Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan

Menurut Kartono, (1988: 157) keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin berhasil. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai, tidak efektif di dalam jangka waktu tertentu, maka ia dapat disebut pemimpin yang gagal.

Namun demikian, ada beberapa indikator yang dapat kita pakai sebagai petunjuk keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi, ialah sebagai berikut:

1. *Meningkatnya hasil-hasil* produksi dan pelayanan yang dicapai oleh organisasi (aspek ekonomis dan teknis).
2. *Semakin rapinya sistem administrasi* dan makin efektifnya *manajemen*:
 - a. Pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efisien
 - b. "The right man in the right place", dengan "delegation of authority" / pendelegasian wewenang yang luas
 - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan ada integrasi dari semua bagian

- d. Target dan sasaran yang ingin dicapai, selalu terpenuhi sesuai dengan penentuan jadwal waktu
 - e. Organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan-tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi (masyarakat, situasi dan kondisi sosial politik dan ekonomis)
3. *Semakin* meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya:
- a. Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja
 - b. Ada disiplin kerja, disiplin diri, tanggung jawab dan moral yang tinggi dalam organisasi
 - c. Terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama kooperatif dan etnik kerja yang tinggi
 - d. Komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab
 - e. Ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi
 - f. Tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi
 - g. Ada jaminan-jaminan sosial tertentu.

2.2.6. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Yang Efektif

Menurut Thoha (1995 : 33) ada 4 sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan perusahaan yaitu:

1. Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan yang dipimpin.

2. Kedewasaan Dan Keluasan Hubungan Sosial

Pemimpin cenderung lebih matang dan mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.

3. Motivasi Diri Dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja dan berusaha untuk mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan ekstrinsik.

4. Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Sementara Panji dan Ninik (1993 : 123) mengemukakan bahwasannya ada dua tipe pengaruh dari seorang pemimpin:

1. Terdapat prestasi pemimpin yang secara langsung mempengaruhi tingkat pekerjaan kelompok.
2. Terdapat kelakuan pemimpin guna mempengaruhi kehidupan kelompok dan kepuasan anggotanya.

Seorang dapat disebut sebagai seorang pemimpin apabila memenuhi syarat-syarat yaitu:

1. Kekuasaan

Seorang pemimpin mempunyai kekuasaan karena formalitas yaitu dimana kelompoknya menunjuknya sebagai pemimpin.

2. Kewibawaan

Seorang pemimpin dapat tampil sebagai pemimpin karena formalitas saja tapi seorang dapat menjadi pemimpin karena punya kelebihan-kelebihan, misalnya: kecerdasan yang tinggi, punya rasa humor dan bisa mengambil keputusan secara bijaksana.

3. Kemampuan

Seorang pemimpin harus dapat menggunakan dengan segala daya kesanggupan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

2.2.7. Kepemimpinan Yang Efektif.

Menurut As'ad (1982: 1), kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi perusahaan. Yang biasa dijadikan kriteria kepemimpinan yang efektif yaitu hasil kerjasama atau prestasi kelompok yang dipimpin atau unit

bagiannya. Seorang pimpinan yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tapi juga bisa menjamin bahwa para bawahannya tersebut bekerja dengan seluruh kemampuan mereka.

Menurut C. Maxwell (2007:106), mengatakan pemimpin yang efektif adalah memberikan contoh, bukan perintah. Hampir 90% orang belajar adalah secara visual. itulah apa yang mereka lihat. Sekitar 9% cara belajar kita adalah secara verbal, yaitu apa yang kita dengar. Sekitar 1% adalah melalui indra lain. ini sendiri menjelaskan kenapa kepemimpinan yang efektif lebih ditangkap daripada diajarkan. orang lebih suka melihat kotbah daripada mendengarkannya, agar benar-benar terkesan. kemampuan dan hak pemimpin untuk diikuti didasarkan pada kehidupan, sebanyak ucapannya.

Menurut Panji dan Ninik (1993: 137), mengatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang efektif. Yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencari apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinya, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Realistis

Seorang pemimpin harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata bukannya yang muluk-muluk, dimana rencana dilihat dari situasi dan kondisi.

2. Banyak Akal

Seorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk mengatasi masalah yang akan dihadapi. Seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas yang akan dapat mendukung pemimpin dalam mengambil keputusan dan pemecahan suatu masalah.

3. Merupakan Seorang Komunikator Yang Terampil

seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan pihak luar agar menyampaikan informasi atau suatu perintah. Dalam berkomunikasi seorang komunikator menggunakan simbol-simbol dalam menyampaikan berita, oleh sebab itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator.

4. Percaya Pada Diri Sendiri.

Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri bahwa keputusan yang diambil adalah benar. Dengan mempunyai kepercayaan diri seorang pemimpin tidak akan terpengaruh oleh pihak lain dalam melakukan tindakan atau dalam pengambilan keputusan.

5. Emotional Stabil

Seorang pemimpin harus mampu menguasai emosinya dalam segala tindakan, sehingga tindakannya tidak akan merugikan perusahaan, bawahan maupun dirinya sendiri.

6. Dapat Mengambil Inisiatif.

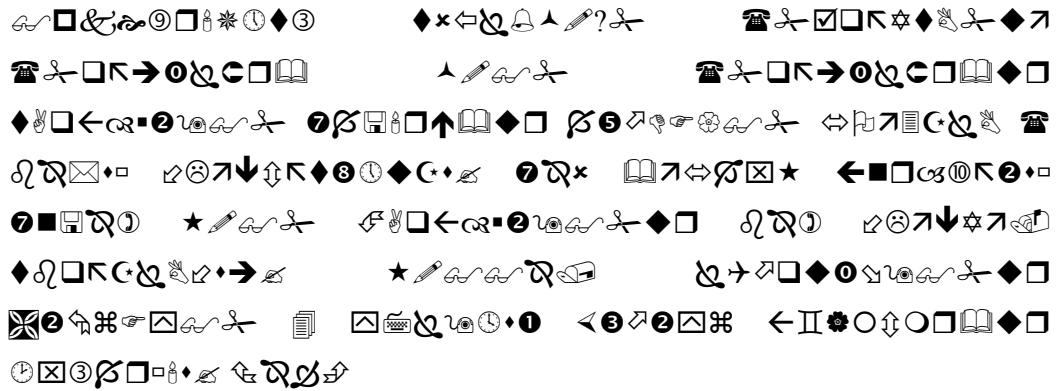
Seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif agar dapat menjalankan semua tugas-tugasnya. Inisiatif juga diperlukan demi kemajuan bagi yang dipimpin atau bagi perusahaan.

7. Partisipasi Dalam Bidang Sosial.

Seorang pemimpin harus memperhatikan lingkungan di luar kelompoknya selain kelompoknya sendiri.

Jadi, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mempunyai tujuh aspek, yakni realistis, banyak akal, komunikator yang terampil, percaya pada diri sendiri, mempunyai emosional yang stabil, dapat mengambil inisiatif, serta berpartisipasi dalam bidang sosial.

Sedangkan kepemimpinan menurut Islam yaitu pertama, kepemimpinan disebut juga dengan *ulul amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur.



" Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (an-Nisaa: 59).

Diriwayatkan oleh Al-Bukhari dan lainnya yang bersumber dari Ibnu Abbas. Ibnu Abbas berkata: "Ayat ini diturunkan mengenai Abdullah bin Hadzafah bin Qais sewaktu diutus oleh Nabi saw. memimpin suatu pasukan tempur. Riwayat ini dikemukakan dengan ringkas.

Ad-Dawudi berkata: "Riwayat ini mereka menyalah gunakan nama Ibnu Abbas, karena sesungguhnya Abdullah bin Hudzafah ketika keluar dan berangkat bersama pasukannya, ia marah-marah, lalu ia menyalakan api dan berkata: "Terjunlah kalian". Maka sebagian mereka ada yang menolak dan sebagiannya lagi hampir terjun ke dalamnya. Ad-Dawudi berkata lagi: "Sekiranya ayat ini diturunkan sebelumnya, mengapa dikhususkan kepada Abdullah bin Hudzafah untuk mentaatinya, bukan yang lain. Dan sekiranya diturunkan sesudahnya, maka sebagaimana yang dikatakan pada mereka, bahwa taat (yang wajib

dilaksanakan) ialah dalam hal makruf (kebaikan), jadi tidak patut dikatakan kepada mereka, mengapa mereka tidak mau taat?”.

Al-Hafizh Ibnu Hajar menjawab: “Yang dimaksud dalam kisah Abdullah bin Hudzafah itu dihubungkan dengan sebab turunnya ayat “FAIN TANAZAA’TUM FII SYAIIN”, karena di dalam kisah itu dituliskan adanya pembatasan antara taat pada perintah (pimpinan) dan menolak perintah untuk terjun ke dalam api. Pada saat itu mereka memerlukan adanya petunjuk bagaimana yang harus mereka lakukan. maka ayat itu diturunkan untuk memberi petunjuk kepada mereka. Apabila berbantah-bantahan hendaknya dikembalikan kepada Allah dan Rasul-Nya”.

Dikemukakan oleh Ibnu Jabir, bahwa ayat itu diturunkan mengenai ‘Ammar bin Yasir dengan Khalid bin Walid. Sewaktu Khalid bin Walid menjadi panglima perang, ‘Ammar bin Yasir melepaskan seorang tawanan laki-laki tanpa mendapat perintahnya. Lalu mereka berselisih. Maka turunlah ayat tersebut di atas.



Taatilah Allah. (An-Nisa: 59)

Yakni ikutilah ajaran Kitab (Al-Qur’an)-Nya.



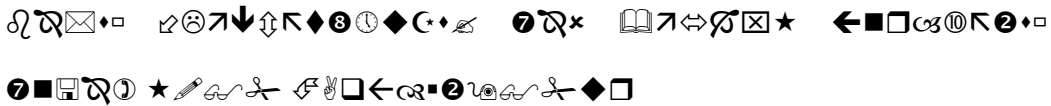
dan taatilah Rasul-(Nya). (An-Nisa: 59)

Maksudnya, amalkanlah sunnah-sunnahnya.



dan ulil amri di antara kalian. (An-Nisa: 59)

Yaitu dalam semua perintahnya kepada kalian menyangkut masalah taat kepada Allah, bukan durhaka kepada Allah, karena sesungguhnya tidak ada ketaatan kepada makhluk bila menganjurkan untuk berbuat durhaka terhadap Tuhan Yang Maha Pencipta. Ali Ibnu Abu Talhah meriwayatkan dari Ibnu Abbas sehubungan dengan makna *ulil amri* bahwa dimaksud adalah ahli fiqh dan ahli agama. Hal yang sama telah dikatakan oleh Mujahid, Ata, Al-Hasan Al-Basri dan Abul Aliyah bahwa makna *ulil amri* adalah para ulama. Tetapi menurut makna lahiriyah ayat, hanya Allah yang lebih mengetahui makna lafaz ini umum mencakup semua *ulil amri* dari kalangan pemerintah, juga para ulama.



Kemudian jika kalian berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnah-nya). (An-Nisa: 59).

Menurut Mujahid dan bukan hanya seorang dari kalangan ulama Salaf, yang mengatakan bahwa makna yang dimaksud ialah mengembalikan hal tersebut kepada *Kitabullah* (Al-Qur'an) dan *Sunnah* Rasulullah Saw.

Hal ini merupakan perintah Allah Swt. yang menyebutkan bahwa segala sesuatu yang diperselisihkan di antara manusia menyangkut masalah pokok-pokok agama dan cabang-cabangnya, hendaknya perselisihan

mengenaunya itu dikembalikan kepada penilaian *Kitabullah* dan Sunnah Rasulullah.



jika kalian benar-benar beriman kepada allah dan hari kemudian. (An-Nisa: 59).

Kembalikanlah semua perselisihan dan kebodohan itu kepada Kitabullah dan Sunnah Rasulullah, lalu carilah keputusan masalah yang kalian perselisihkan itu kepada keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa barang siapa yang tidak menyerahkan keputusan kepada *Kitabullah* dan Sunnah Rasul-Nya disaat berselisih pendapat, dan tidak mau merujuk kepada keduanya, maka dia bukan orang beriman kepada Allah dan hari kemudian.



Yang demikian itu lebih utama (bagi kalian). (An-Nisa: 59)

Yakni menyerahkan keputusan kepada Kitabullah dan Sunnah Rasul-Nya, serta merujuk kepada keduanya dalam menyelesaikan perselisihan pendapat merupakan hal yang lebih utama.



dan lebih baik akibatnya. (An-Nisa: 59).

Yaitu lebih baik akibat dan penyelesaiannya, menurut pendapat As-Saddi dan lain-lainnya yang bukan hanya seorang. Sedangkan menurut

Mujahid, makna yang dimaksud ialah lebih baik penyelesaiannya, apa yang dikatakan Mujahid ini lebih dekat kepada kebenaran.

Kedua, kepemimpinan sering disebut *khodimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. (Hafidhuddin, 2003: 119)

Menurut Widjajakusuma, (2002: 183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

Selain berfungsinya pemimpin sebagai penggembala (pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator), maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilangsungkan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). *Pertama*, fungsi pemecahan masalah. Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang

tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para SDM organisasi. *Kedua*, fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai *team (together everyone achieve more)*. Agar tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi. Suasana tersebut dapat diringkas dalam formula *three in one (3 in 1)*, yakni kebersamaan seluruh anggota dalam kesatuan bingkai *thinking-afkar* (ide atau pemikiran), *feeling-masyair* (perasaan) dan *rule of game-nidzam* (aturan bermain). Tentu saja interaksi yang terjadi berada dalam koridor *amar ma'ruf dan nahi munkar*.

1. Kriteria Pemimpin Sukses menurut Hafidhuddin, (2003: 120)

a. Ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan

Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai bawahan.

b. Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya

Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.

c. Pemimpin yang selalu bermusyawarah

Seorang pemimpin selain harus siap menerimakan mendapatkan tausiyah atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah.

d. Tegas

Tipe pemimpin dalam Islam tidak otoriter, melainkan tegas dan bermusyawarah serta dicintai, walaupun perusahaan yang dipimpinnya bergerak dalam bidang ekonomi.

2. Proses Dalam Pandangan Islam

Seorang pemimpin selalu terpaku pada hasil atau output suatu pekerjaan dan melupakan proses pencapaiannya. Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk memendang sesuatu bukan semata-mata pada hasilnya. Tetapi juga pada proses dan amaliyah yang dilakukannya.

Allah SWT. Memerintahkan untuk senantiasa melakukan dakwah dengan hikmah, bijaksana, nasehat yang baik dan dialog yang kreatif, sedangkan hasil sepenuhnya kita serahkan kepada Allah SWT.

Kebaikan hanya akan diberikan oleh Allah SWT kepada orang-orang yang memproses dan melakukan langkah-langkah yang sesuai dengan doa dan permohonannya tersebut. (Hafidhuddin, 2003:128)

3. Syarat Kepemimpinan Dalam Islam

- a. memiliki aqidah yang benar (aqidah salimah)
- b. memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.

- c. Memiliki ahklaq yang mulia (ahklaqul karimah)
- d. Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi. (Hafidhuddin, 2003: 131)

2.2.8. Pengertian Semangat Kerja

Setiap lembaga atau organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja para pegawainya dapat ditingkatkan. Peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai apabila para karyawan bekerja dengan sepenuh hati. Salah satu jalan agar bekerja dengan sepenuh hati, lembaga harus mampu menumbuhkan kegairahan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan menumbuhkan semangat kerja karyawan. Semangat tersebut berkaitan dengan perilaku masing-masing individu para karyawan.

Semangat kerja adalah sikap kesediaan, perasaan yang memungkinkan seseorang karyawan mau menghasilkan kerja yang lebih banyak dan baik tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan dia dengan antusias ikut serta di dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya (Hersey, 1992). Selanjutnya Keith Davis (dalam Taufiq, 1987: 155) menjelaskan bahwa semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.

Dari dua pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa ada semangat kerja bilamana di dalam bekerja mengandung unsur kesediaan atau kemauan untuk bekerja, antusias, giat, dan kerjasama, diantara para pegawai. Semangat kerja hendaknya dimiliki oleh setiap pegawai, baik secara individu, maupun kelompok. Dengan semangat kerja yang tinggi pegawai akan bekerja dengan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Namun sebaliknya, jika semangat kerja pegawai rendah, dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Zainun (1979: 62) ada enam faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moral/semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-harilangsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja dibawahnya;
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukainya sepenuhnya;
3. Terdapatnya satu suasana dan iklim kerja bersama dengan anggota-anggota lain organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-harinya banyak berhubungan dengan pekerjaan;
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula;

5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materiil lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan ahli terhadap jerih payah yang telah diberikan pada organisasi;
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.

Sedangkan Nitisemito (1989: 96) mengemukakan beberapa cara meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai, yaitu:

1. Memberi gaji yang cukup;
2. Memperhatikan kebutuhan rohani pegawai;
3. Sekali-kali menciptakan suasana santai;
4. Memperhatikan harga diri pegawai;
5. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat;
6. Memberi kesempatan untuk maju;
7. Memupuk perasaan aman menghadapi masa depan;
8. Mengusahakan loyalitas pegawai;
9. Mengajak berunding para pegawai;
10. Memberi insentif secara terarah;
11. Memberi fasilitas yang menyenangkan.

Sedangkan untuk mendeteksi menurunnya semangat kerja pegawai dapat dipakai indikasi-indikasi sebagai berikut:

1. Turun/rendahnya produktivitas;
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi;

3. Labour turn over (tingkat perpindahan kerja);
4. Kegelisahan dimana-mana;
5. Tingkat kerusakan naik/tinggi;
6. Tuntutan yang seringkali terjadi; dan
7. Pemogokan (dalam saksono, 1988: 177).

Semangat kerja yang tinggi juga ditandai dengan gairah kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan perintah dan ketentuan-ketentuan lembaga, serta kemauan kerja sama dengan sejawatnya dan mencapai tujuan lembaga (Flippo, 1971).

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan adanya faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai alat ukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai, yaitu: (1) Gairah kerja; (2) Kerjasama; dan (2) Kepuasan kerja.

1. Gairah Kerja

Gairah kerja adalah suatu keinginan (hasrat, keberanian) yang kuat dalam bekerja.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah tindakan bersama antara seorang dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu organisasi, kerjasama dapat dilakukan baik secara horizontal (antar pejabat setingkat dalam satu ataupun lain unit kerja) maupun vertikal (antara bawahan dengan atasan). Jadi kerjasama yang dimaksud yaitu kerjasama dengan atasan, kerjasama dengan teman sekerja, saling membantu diantara teman

sekerja dalam hal melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan bersama, dan aktif dalam kegiatan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kebahagiaan pegawai yang tercermin dalam sikap dan perilaku melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan pekerjaannya. (Davis Keith, 1985:105).

Menurut Hasibuan (1990: 223) kepuasan kerja dipengaruhi: (a) balas jasa yang adil dan layak; (b) penempatan yang tepat sesuai keahlian; (c) berat ringannya pekerjaannya; (d) suasana lingkungan pekerjaannya; (e) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; (f) sifat pekerjaan.

2.2.10 Hubungan Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja

Sesuatu yang berjalan lambat bahkan akan terhambat jika tidak ada komunikasi antara sesama pelaksanaannya, baik komunikasi antara sesama maupun kontak hubungan dengan pemimpin sebagai pengatur, pembimbing, dan penunjuk jalan kearah yang dikehendaki bersama. Keguyuban, kebersamaan dan rasa kekeluargaan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan akan menumbuhkan rasa ikut memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap maju mundurnya organisasi atau lembaga.

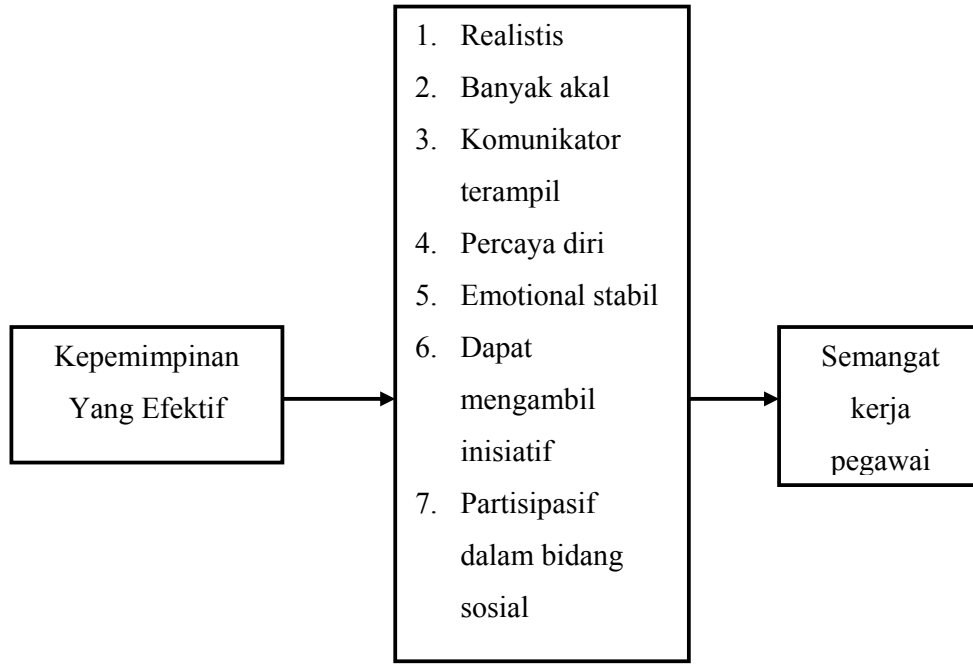
Dalam meningkatkan semangat kerja pegawai peran seorang pemimpin cukup besar. Bahwa sikap semangat pada setiap karyawan sedikit banyak dipengaruhi oleh pihak pemimpin, terutama kebijaksanaan kepemimpinan.

Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan penuh semangat. Dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawai, hubungannya dengan perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan penuh semangat kerja. Dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawai, hubungannya dengan perilaku kepemimpinan adalah dengan cara mengarahkan dan mendukung. Namun dalam penerapan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi semangat kerja karyawan yang penuh semangat, seorang pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinan masing-masing, karena tidak ada gaya kepemimpinan yang baku dengan kondisi dan situasi yang berbeda.

2.2.11. Kerangka Berfikir

Gambar 1

Model kerangka berfikir pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai



Penjelasan:

Agar pegawai semangat bekerja diperlukan kepemimpinan yang efektif. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik harus sesuai dengan kepemimpinan yang efektif yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencari apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya harus memenuhi syarat-syarat. Sehingga secara umum kepemimpinan yang efektif harus memenuhi kriteria sebagai berikut: realistis, banyak akal, komunikator

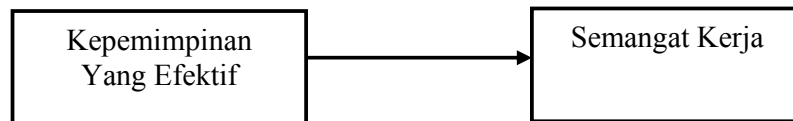
terampil, percaya diri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, partisipatif dalam bidang sosial. Dan apabila syarat-syarat kepemimpinan efektif tersebut dipenuhi atau dilakukan dengan baik maka semangat kerja pegawai atau karyawan akan meningkat dan tidak akan merasa jenuh apabila bekerja.

2.2.12. HIPOTESIS

“Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul” (Arikunto, 2002:64).

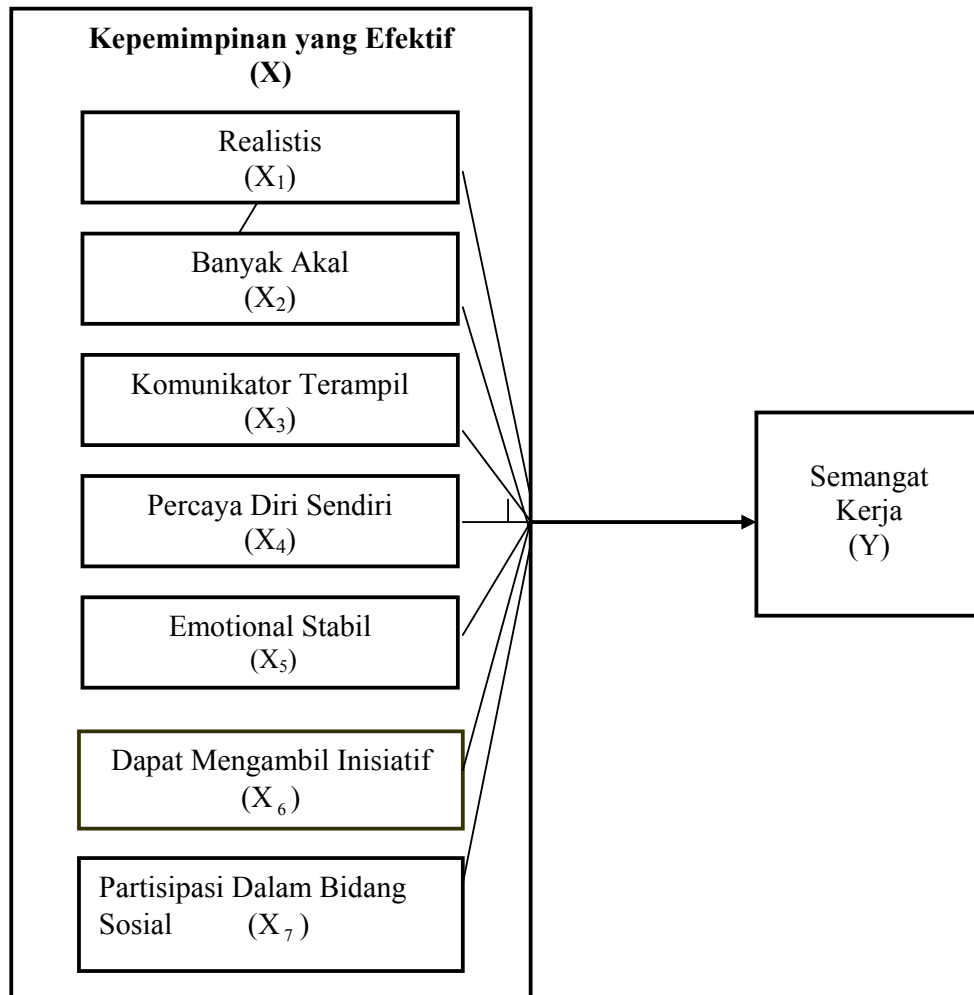
1. Model Konsep

Gambar 2
Model Konsep



2. Model Hipotesis

Gambar 3
Model Hipotesis



3. Hipotesis Penelitian

- a. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara realistis (X₁), banyak akal (X₂), komunikator terampil (X₃), percaya pada diri sendiri (X₄), emosional stabil (X₅), dapat mengambil inisiatif (X₆), partisipasi dalam bidang social (X₇), secara simultan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

- b. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara realistik (X_1), banyak akal (X_2), komunikator terampil (X_3), percaya pada diri sendiri (X_4), emosional stabil (X_5), dapat mengambil inisiatif (X_6), partisipasi dalam bidang social (X_7), secara parsial terhadap semangat kerja pegawai (Y).
- c. Diduga banyak akal (X_2) berpengaruh paling dominan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Malang, tepatnya di KPRI Universitas Brawijaya Malang. Lokasi KPRI Universitas Brawijaya bertempat di Jalan Mayjend. Haryono 169 Desa Ketawanggede Kec. Lowokwaru Malang Jawa Timur.

3.2 Jenis Penelitian

Sugiyono (1994 : 6) mengemukakan bahwa penelitian yang dilakukan dengan maksud untuk menggali data dari responden dan untuk mengkaji hipotesis adalah penelitian dengan menggunakan tingkat *eksplanatory* yaitu tingkat dimana variabel yang diteliti diharapkan dapat menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul.

Berkaitan dengan judul, rumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai maka penelitian ini *eksplanatory research* menjelaskan adanya pengaruh variabel kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai.

3.3 Populasi Dan Sample

3.3.1 Populasi

Menurut pendapat Sugiyono (1999:72) "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari

dan kemudian ditarik kesimpulannya". Dalam hal ini populasinya adalah seluruh karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang yang berjumlah 34 orang.

3.3.2 Sample

Menurut Sugiyono (1999:73) "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi". Dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi karena memiliki ciri atau karakteristik yang sama.

Namun, dalam penelitian ini populasi yang ada tidak mencapai 100 yaitu 34 orang pegawai, dengan demikian maka seluruh populasi dijadikan sampel atau biasa disebut dengan penelitian populasi.

Menurut Arikunto (2006:130), apabila subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

3.4 Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Adalah data yang diperoleh dari sumbernya, diambil dan dicatat untuk pertama kalinya berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden

3.4.2 Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, data yang diperolehnya dari literatur-literatur dan informasi diluar obyek penelitian yang berhubungan dengan penelitian

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Kuesioner

yaitu alat untuk menjangkau data sehingga diperoleh data yang akurat berupa tanggapan langsung dari responden

3.5.1 Wawancara

Yaitu tanya jawab dengan pihak terkait dalam perusahaan

3.6 Instrumen Penelitian

3.6.1 Kuesioner

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Arikunto (2006:151) mendefinisikan "kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui". Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, dimana jawaban sudah tersedia sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan.

3.7 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono, (1999 : 86) "Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator

tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden”.

Pengukuran Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda silang (X) pada lembar jawaban kuesioner

Jawaban setiap item instrumen yang digunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata, antara lain :

1. Sangat Setuju
2. Setuju
3. Cukup Setuju
4. Tidak Setuju
5. Sangat Tidak Setuju

Untuk analisis secara kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor :

1. 5
2. 4
3. 3
4. 2
5. 1

Selanjutnya dari keseluruhan nilai yang dikumpulkan akan dijumlahkan. Seluruh skor yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan regresi untuk mencari pengaruh antar variabel.

3.8 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu kepemimpinan yang efektif sebagai variabel bebas beserta indikator dan semangat kerja sebagai variabel terikat, sebagai berikut:

Table 2
Konsep, Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Yang Efektif (X)	Realistis (X ₁)	1. Merencanakan 2. Rencana dilihat dari situasi dan kondisi	1. Pemimpin harus merencanakan sesuatu yang nyata 2. Dalam merencanakan sesuatu harus dilihat dari situasi dan kondisi
	Banyak Akal (X ₂)	1. Kreatif 2. Inovatif 3. Mempunyai pengetahuan yang luas	1. Pemimpin harus mampu menciptakan/membuat sesuatu hal yang baru 2. Pemimpin harus mampu mengeluarkan ide-ide baru. 3. Pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah.

	Komunikator Yang Terampil (X ₃)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kep. Bagian 2. Manajer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kep. Bagian harus berkomunikasi dengan baik, baik dengan bawahan maupun dengan pihak luar agar informasinya mudah diterima. 2. Seorang manajer harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita.
	Percaya Pada Diri Sendiri (X ₄)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan 2. Kepercayaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri dalam mengambil keputusan. 2. Pemimpin mempunyai kepercayaan diri agar tidak terpengaruh pihak lain
	Emotional Stabil (X ₅)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kestabilan emosi 2. Tindakan berdasarkan pertimbangan ratio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kestabilan emosi sangat diperlukan bagi seorang pemimpin agar ia dapat memimpin bawahannya dengan baik dan juga demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. 2. Seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pertimbangan ratio sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.
	Dapat mengambil Inisiatif (X ₆)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai Inisiatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin harus mempunyai inisiatif agar dapat

		2. Mempunyai gagasan	menjalankan semua tugas-tugasnya. 2. Pemimpin mampu menyampaikan gagasannya dalam menjalankan tugasnya
	Partisipasi Dalam Bidang Sosial (X ⁷)	1. Hubungan di dalam perusahaan 2. Hubungan di luar perusahaan	1. Pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis di lingkungan dalam perusahaan 2. Pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis terhadap masyarakat sekitar perusahaan atau luar perusahaan
Semangat Kerja Pegawai (Y)	Peningkatan Gairah Kerja Karyawan/Pegawai (Y)	1. Gairah kerja 2. Kerjasama 3. Kepuasan Kerja	1. Permohonan pindah kerja dapat diajukan apabila karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaan ataupun tempat kerja. 2. Kesiediaan pegawai saling membantu diantara teman sekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya 3. Para pegawai merasa puas terhadap jaminan yang diberikan koperasi

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mempunyai tujuh aspek, yakni realistis, banyak akal, komunikator terampil, percaya diri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, partisipasif dalam bidang sosial.

1. Realistis, yakni merencanakan sesuatu yang nyata bukannya yang muluk-muluk, di mana rencana dilihat dari situasi dan kondisi.
2. Banyak akal, yakni dapat mengatasi masalah yang akan dihadapi.
3. Seorang komunikator yang terampil, yakni kemampuan dalam menyampaikan informasi atau suatu perintah.
4. Percaya pada sendiri, yakni keyakinan pada diri sendiri bahwa keputusan yang diambil adalah benar.
5. Emosional stabil, yakni mampu menguasai emosinya dalam segala tindakan.
6. Dapat mengambil inisiatif, yakni kemampuan untuk menjalankan tugas dalam situasi apapun.
7. Partisipasi dalam bidang sosial, yakni memperhatikan dan peduli lingkungan di luar kelompoknya.

Semangat kerja adalah sikap kesediaan, perasaan yang memungkinkan seseorang karyawan mau menghasilkan kerja yang lebih banyak dan baik tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan dia dengan antusias ikut serta di dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya (Hersey, 1992). Faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai alat ukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai, yaitu:

1. Gairah Kerja, yakni suatu keinginan (hasrat, keberanian) yang kuat dalam bekerja.

2. Kerjasama, yakni tindakan bersama antara seorang dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepuasan Kerja, yakni kebahagiaan pegawai yang tercermin dalam sikap dan perilaku melaksanakan tugas pekerjaannya.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Uji Validitas Instrumen

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995: 122). Dengan menggunakan *Product Moment*, Item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30 (Arikunto, 2006: 115)

Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r_{xy} = Korelasi

N = Banyaknya sampel

X = Skor dari item X

Y = Skor dari item Y

3.9.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah “indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan”. (Singarimbun, 1989:140). Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menguji skor antar item dengan menggunakan rumus alpha.s

Adapun rumus Alpha yang dimaksud Arikunto (2006:196), adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_1^2} \right]$$

Dimana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau butir pertanyaan

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

α_1^2 = varians total

Sebagaimana yang dikatakan oleh Sugiono (1999: 126) instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila mana memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar 0,6 atau lebih, bila alpha kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak variabel

3.9.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mencari bentuk secara simultan (bersama-sama) dan parsial (sendiri-sendiri)

antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Menurut Sugiyono (1999:210) persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

Keterangan :

Y = Semangat Kerja Pegawai

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi Realistis

b₂ = Koefisien regresi Banyak Akal

b₃ = Koefisien regresi Komunikator Yang Terampil

b₄ = Koefisien regresi Percaya Pada Diri Sendiri

b₅ = Koefisien regresi Emosional Stabil

b₆ = Koefisien regresi Dapat Mengambil Inisiatif

b₇ = Koefisien regresi Partisipasi Dalam Bidang Sosial

X₁ = Realistis

X₂ = Banyak akal

X₃ = Komunikator Yang Terampil

X₄ = Percaya Pada diri Sendiri

X₅ = Emosional Stabil

X₆ = Dapat Mengambil Inisiatif

X₇ Partisipasi Dalam Bidang Sosial

e = error atau sisa (residual)

3.10 Pengujian Hipotesis

3.10.1 Uji T

1. Untuk menguji koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel terikat digunakan uji t dengan rumus : (Sugiyono :184)

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

Dimana :

r = Korelasi produk moment

n = Jumlah responden

t = Uji hipotesis

2. Dengan hipotesis

$t_h > t_t$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$t_h < t_t$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Nilai kritis yaitu nilai yang didapat dari tabel distribusi F dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dimana $F_{tab} = F(a : K-1, K(n-1))$

3.10.2 Uji F

1. Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F digunakan rumus Sugiyono (1999: 190) menyebutkan rumus uji F sebagai berikut :

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

Dengan keterangan :

F_{hitung} = rasio

k = jumlah variabel bebas

R = koefisien regresi

n = banyaknya data

2. Dengan hipotesis

$F_h > F_t$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$F_h < F_t$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3. Nilai kritis yaitu nilai yang didapat dari tabel distribusi F

dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dimana $F_{tab} =$

$F(\alpha : K-1, K(n-1))$

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1.1 Sejarah Singkat KPRI Universitas Brawijaya

Koperasi Pegawai Negeri (KPN) "Serba Usaha" Universitas Brawijaya Malang didirikan dengan dasar pemikiran bagaimana cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan Brawijaya Malang khususnya dan masyarakat umumnya, serta kesadaran akan arti penting koperasi dalam menunjang pembangunan ekonomi Indonesia. Maka pada hari Senin tanggal 12 Februari 1969 atas nama pegawai Universitas Brawijaya Malang, Prof. Darji Darmodihardjo, SH selaku Rektor Unibaw pada saat itu menetapkan dibentuknya organisasi koperasi yang disepakati dengan nama Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya Malang.

Pada awal operasionalnya koperasi mempunyai anggota yang meliputi karyawan kantor pusat saja yang berjumlah sekitar 150 orang saja. Kegiatan usahanya adalah menyediakan kebutuhan bahan pokok dan kebutuhan sehari-hari pada karyawan. Tahun-tahun permulaan menjalankan kegiatan, koperasi kurang menunjukkan kemajuan yang berarti, bahkan pada tahun 1972 koperasi mulai mengalami kemunduran. Dengan kemunduran tersebut pihak koperasi berusaha sekuat tenaga untuk memperbaiki, namun karena keterbatasan para pengurus dan staf

karyawan pada waktu itu koperasi tidak mampu bertahan, akhirnya koperasi dibekukan sementara.

Sekitar tahun 1975 segenap pengurus koperasi berusaha mengupayakan perbaikan dengan mengadakan reorganisasi di segala bidang, baik kepengurusan, keanggotaan, maupun permodalan. Pada bulan Juni 1975 Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya berdasarkan hasil rapat anggota menyetujui reformasi pengurus. Keanggotaan diperluas tidak hanya terbatas pada karyawan kantor pusat saja melainkan seluruh karyawan fakultas-fakultas yang ada di lingkungan Universitas Brawijaya.

Guna mendapatkan status badan hukum bagi koperasi maka diajukan permohonan pembentukan koperasi kepada Kepala Direktorat Jenderal Koperasi Jawa Timur atas nama Direktorat Jenderal Koperasi mengesahkan berdirinya Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya Malang dengan badan hukum 148/11/BH/17-69 tanggal 12 Mei 1969.

Dengan disahkannya badan hukum koperasi ini maka Koperasi Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya Malang telah sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 9 yang memuat status badan hukum koperasi, bahwa "koperasi mempunyai badan hukum setelah akta pendiriannya disahkan oleh pemerintah".

Pada tanggal 20 Agustus 1996 terjadi perubahan badan hukum koperasi, hal ini dimulai dengan adanya ketetapan dari pemerintah yang mengatakan bahwa istilah Pegawai Negeri diganti dengan Pegawai Republik Indonesia. Dengan demikian status badan hukum koperasi juga mengalami perubahan berdasarkan ketetapan Direktorat Jenderal Koperasi yaitu semula No. 148/11/BH/17-69 dengan nama Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya Malang berubah menjadi No. 148A/11/BH/17-69 dengan nama Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang atau disingkat KPRI Universitas Brawijaya.

4.1.2 Lokasi dan Wilayah Kerja KPRI Universitas Brawijaya Malang

Lokasi merupakan faktor penting dalam setiap usaha, pemilihan lokasi terkait dengan berbagai faktor diantaranya adalah pangsa pasar, fasilitas dan biaya transportasi, tersedianya tenaga kerja, tujuan usaha koperasi, perluasan usaha dan perkembangan koperasi dimasa depan, atas pertimbangan tersebut maka KPRI Universitas Brawijaya memilih lokasi yang beralamat di jalan Mayjend Haryono 169, Desa Ketawanggede Kec. Lowokwaru Malang Jawa timur.

4.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Koperasi

Visi KPRI Universitas Brawijaya Malang adalah:

Menjadi pusat layanan ekonomi dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawan dan masyarakat dengan berbasiskan komitmen pada kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab sosial.

Misi KPRI Universitas Brawijaya Malang adalah:

Mengembangkan organisasi dan usaha yang memberi nilai tambah pada peningkatan kesejahteraan anggota, karyawan dan masyarakat.

Tujuan yang ingin dicapai oleh KPRI Universitas Brawijaya Malang adalah:

1. Memajukan kesejahteraan anggota, karyawan dan kesejahteraan masyarakat.
2. Ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan Pancasila dan Undang-Undang 1945.

4.1.4 Kegiatan Usaha Koperasi

Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang mempunyai beberapa bidang usaha yaitu divisi simpan pinjam, dan divisi perdagangan. Divisi perdagangan meliputi beberapa unit usaha yaitu : toserba, apotik, dan perumahan.

a. Divisi Simpan Pinjam

Divisi ini berdiri tahun 1975, bertujuan meningkatkan modal kerja agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik sekaligus menampilkan kepercayaan para anggota terhadap kegiatan usaha koperasi. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan pelayanan jasa simpanan uang para anggota dari golongan III keatas, dan pemberian pinjaman bersifat produktif yang berupa kredit barang maupun kredit investasi terutama dari golongan I dan II, KPRI Universitas Brawijaya.

Selain itu dapat menjadi sasaran untuk transfer modal dari golongan III dan IV kepada golongan I dan II.

Bagi anggota yang mengalami kesulitan keuangan seperti biaya perawatan rumah sakit, biaya pendidikan serta keperluan lain, maka unit ini dirasakan sangat membantu anggota. Terbukti sermakin meningkatnya jumlah anggota yang meminjam dan menyimpan. Masyarakat umum juga bisa menjadi anggota dengan syarat memiliki deposito sebesar Rp. 2.000.000,00 pada KPRI Universitas Brawijaya.

b. Divisi Perdagangan

Divisi perdagangan terdiri dari tiga unit usaha yaitu: Pertokoan (Toserba), Perumahan, dan Apotek.

1. Pertokoan (Toserba)

Unit Toserba merupakan gabungan dari beberapa sub unit yaitu: unit bahan pokok, bahan sandang, pecah belah, barang mewah, elektronik, sepatu, tas, kosmetik, aksesoris, dan mainan anak-anak. Usaha unit pertokoan tidak hanya melayani kebutuhan sehari-hari para anggota, tetapi juga kebutuhan masyarakat umum. KPRI Universitas Brawijaya selain menyediakan kebutuhan anggotanya, juga memberikan kesempatan bagi para anggotanya untuk memasarkan barang produksinya melalui koperasi. Tujuan yang ingin dicapai adalah terbentuknya suatu pusat pertokoan di dalam

kampus yang mampu melayani kebutuhan sekaligus memberi sarana pemasaran bagi hasil produksi anggota.

2. Perumahan

Unit ini memberikan pelayanan kredit perumahan bagi para anggota KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan jenis kegiatan meliputi pelayanan kredit rumah, pelayanan kredit tanah kapling, dan sewa rumah serta pembangunan dan perbaikan rumah. Pelayanan kredit ini diberikan kepada para anggota yang memiliki tabungan proyek perumahan, khususnya bagi pegawai golongan I, II, dan III. Unit berwenang menjalankan usaha proyek perumahan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pelayanan administrasi yang berkaitan dengan proyek perumahan.
- b. Menyusun target dan strategi kegiatan proyek perumahan.
- c. Bekerjasama dengan pihak terkait dalam menyelesaikan dan pengurusan surat-surat kepemilikan tanah dan perumahan yang meliputi izin prinsip, izin kapling, akta jual beli dan sertifikat.

3. Apotek

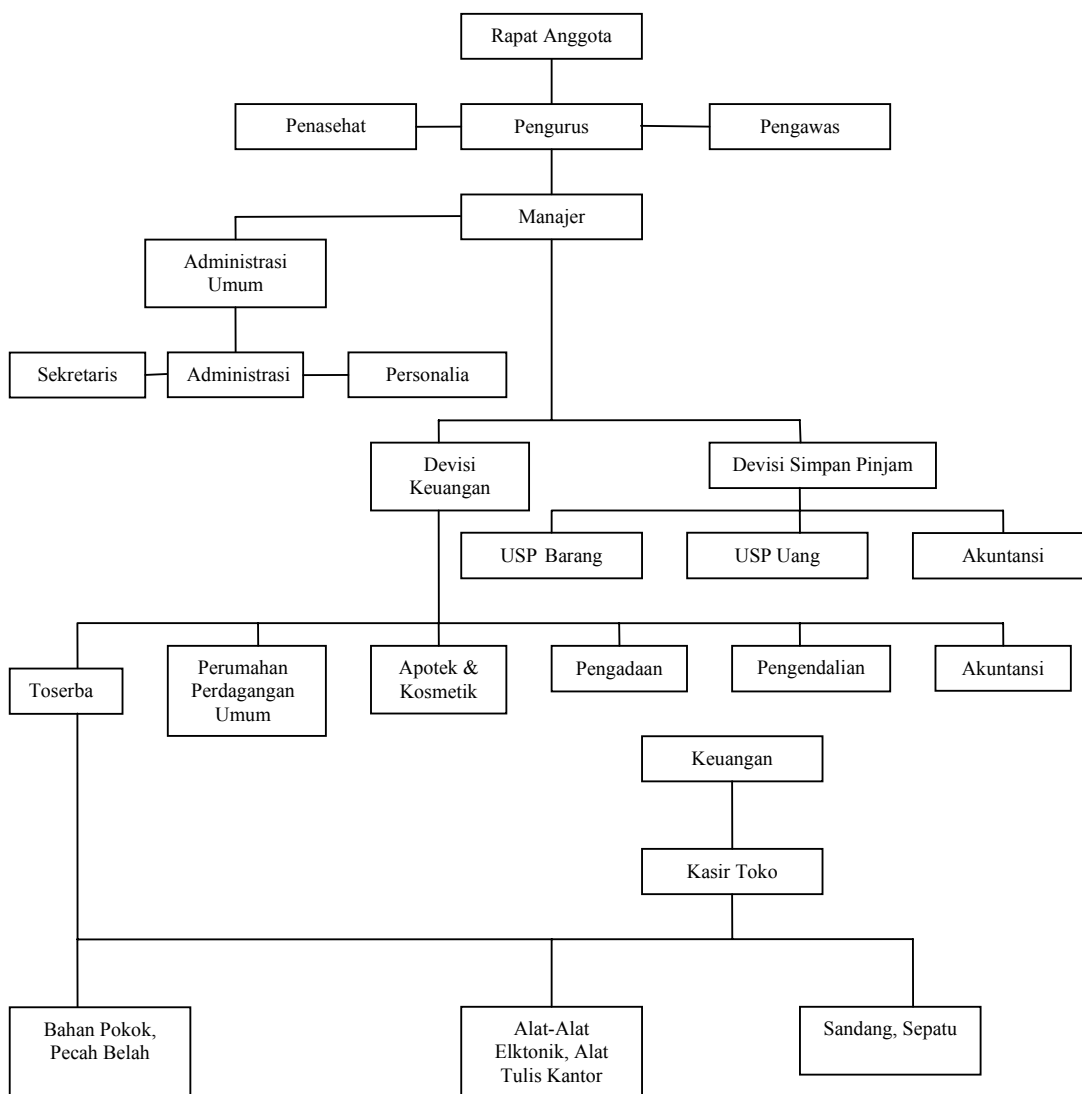
Unit usaha ini merupakan unit usaha baru yang beroperasi mulai bulan November 1998. Apotek menyediakan kebutuhan obat-obatan bagi anggota KPRI Universitas Brawijaya maupun

masyarakat umum dengan atau tanpa resep dokter. Unit apotek dalam perkembangannya menunjukkan perkembangan yang cukup berarti, hal ini dapat dilihat pada perkembangan omzet usaha.

4.1.5 Struktur Organisasi KPRI Universitas Brawijaya Malang

Struktur merupakan kerangka dari hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain atau antara atasan dengan bawahan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi sangat lah penting keberadaannya karena berhubungan dengan pembagian tugas yang tegas dan penuh tanggungjawab disertai dengan pendelegasian wewenang dan adanya batas-batas keputusan yang dapat diambil oleh setiap bagian dari susunan organisasi yang secara jelas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan usaha. Kegiatan operarasi Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang dikendalikan oleh orang-orang yang dipilih atau diangkat oleh anggota serta bertanggungjawab kepada anggota sesuai dengan struktur organisasi koperasi yang telah ditetapkan. Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang membentuk struktur organisasi dengan tujuan untuk menyediakan modal bagi tercapainya tujuan bersama, dengan harapan dapat dibina kerjasama yang baik. Struktur organisasi Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang adalah sebagai berikut:

Gambar 4
STRUKTUR ORGANISASI
KPRI UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG



Sumber Data: KPRI Universitas Brawijaya Malang 2007

Adapun deskripsi dari struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut :

1. Rapat Anggota

Dalam stuktur organisasi koperasi, rapat anggota koperasi merupakan lembaga tertinggi. Hal ini tercantum dalam Undang-

Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang perekonomian pasal 22 ayat 1 yang berbunyi: "Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi". Hal ini tercantum pula Anggaran Dasar Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang Pasal 29 ayat 1. berdasarkan UU RI No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian Pasal 23 maka Rapat Anggota menetapkan:

- a. Anggaran Dasar
- b. Kebijakan umum dibidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi
- c. Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian, pengurus, dan pengawas
- d. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan
- e. Pengesahan pertanggung jawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya
- f. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU)
- g. Penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran koperasi

Menyadari betapa pentingnya arti Rapat Anggota, maka Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang melaksanakan Rapat Anggota Tahunan secara rutin, yang diatur dalam Anggaran Dasar Koperasi Pegawai Republik Indonesia

Universitas Brawijaya Malang yang berbunyi " Rapat anggota diadakan sekurang-kurangnya satu kali setahun " (Anggaran Dasar Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang pasal 33). Dalam pasal ini juga disebutkan bahwa Rapat Anggota Tahunan diadakan dalam waktu paling lambat tiga bulan setelah tutup tahun buku (Anggaran Dasar Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang pasal 33 ayat 1).

Dalam forum Rapat Anggota tersebut pengurus melaporkan tentang perkembangan usaha koperasi dalam tahun yang lampau dengan menyediakan laporan tahunan yang didalamnya terdiri dari neraca, perkembangan jumlah anggota, perkembangan volume usaha divisi perdagangan, jumlah SHU yang dibagikan, perkembangan modal dan lain-lain. Laporan pengurus tentang perkembangan usaha koperasi dalam tahun buku yang lampau yang disajikan dalam bentuk laporan tahunan yang dipertanggungjawabkan secara terbuka dan demokratis di depan

2. PENGURUS

Fungsi pengurus adalah menentukan kebijaksanaan koperasi secara menyeluruh, dimana sebagian tugas, wewenang dan tanggung jawabnya (khususnya di bidang usaha) dilimpahkan kepada karyawan. Tugas-tugas pengurus Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya tercantum dalam Anggaran Dasar Pasal 12 ayat 1, yang antara lain:

- a. Memimpin organisasi dan perusahaan koperasi
- b. Melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi
- c. Mewakili koperasi didalam dan diluar pengadilan

Sedangkan wewenang pengurus KPRI Universitas Brawijaya tercantum dalam Anggaran Dasar pasal 20 ayat 2, yaitu:

- a. Menyelenggarakan Rapat Anggota
- b. Mengajukan rancangan kerja dan rancangan anggaran pendapatan dan belanja koperasi
- c. Mengelola koperasi dan usahanya
- d. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pengurus
- e. Memelihara daftar buku anggota pengurus
- f. Mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan
- g. Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar
- h. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan manfaat koperasi sesuai dengan tanggungan serta keputusan Rapat Anggota
- i. Mengangkat dan memberhentikan pengelola dan karyawan koperasi
- j. Mengangkat dan memberhentikan penasehat

Susunan Pengurus KPRI Universitas Brawijaya Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 3

Susunan Pengurus KPRI Universitas Brawijaya Malang

No.	Nama Pengurus	Jabatan	Keterangan
1.	Prof. Ir. H. Salyo Sutrisno, MS	Ketua I	Fakultas Pertanian
2.	Drs. Roekhudin, M.Si.,Ak	Ketua II	Fakultas Ekonomi
3.	dr. Bambang Priyadi, MS	Sekretaris I	Fakultas Kedokteran
4.	Dra. Nurdjizah	Sekretaris II	Politeknik
5.	Drs. Imam Safe'i, MM	Bendahara I	Kantor Pusat
6.	Drs. Husni Thamrin, MM	Bendahara II	Fakultas Ekonomi

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya Malang

Di samping tugas pokok/rutin sesuai dengan jabatannya, Pengurus KPRI Universitas Brawijaya juga menangani tugas khusus sebagai ketua Bidang Organisasi/Usaha, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4

Pembagian Tugas Pengurus KPRI Universitas Brawijaya Malang

No.	Nama Pengurus	Jabatan	Tugas Khusus
1.	Prof. Ir. Salyo Sutrisno, MS	Ketua I	Bidang Usaha Tanah & Perumahan
2.	Drs. Roekhudin, M.Si., Ak.	Ketua II	Bidang Administrasi Keuangan & Simpan Pinjam
3.	dr. Bambang Priyadi, MS	Sekretaris I	Bidang Organisasi
4.	Dra. Nurdjizah	Sekretaris II	Bidang Pertokoan
5.	Drs. Imam Safe'i, MM	Bendahara I	Bidang Keuangan & Simpan Pinjam

6.	Drs. Husni Thamrin, MM	Bendahara II	Bidang Organisasi & Keuangan Toko
----	---------------------------	-----------------	--------------------------------------

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya Malang

Uraian Tugas Pengurus dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Seorang Ketua, dengan tugas-tugasnya:

1. Bersama-sama pengurus lainnya bertanggung jawab atas pelaksanaan umum yang telah ditetapkan oleh Rapat Anggota dan melaporkan hal tersebut sedikit-sedikitnya 1 tahun sekali didepan forum Rapat Anggota
2. Memimpin, mengkoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan operasional yang meliputi penyusunan petunjuk pelaksanaan mengenai:
 - a. Keputusan yang telah ditetapkan oleh Rapat Anggota
 - b. Usaha pemupukan modal serta pengembangan usaha koperasi
 - c. Penyediaan sarana dan pencatatan barang-barang inventaris
 - d. Penggunaan dana koperasi
 - e. Kebijakan koperasi lainnya
3. Memimpin, mengkoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan semua tugas para pengurus, manajer serta para karyawan koperasi

4. Mewakili Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya didalam dan diluar pengadilan serta menetapkan hubungan dengan indstansi-instansi terkait lainnya

b. Seorang Wakil Ketua, dengan tugas-tugasnya:

1. Mewakili ketua pada waktu ketua tidak dapat menjalankan kegiatannya
2. Membantu ketua dalam mengkoordinasikan serta mengawasi pelaksanaan tugas para pengurus, manajer serta karyawan koperasi
3. Membantu ketua dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi

c. Seorang Sekretaris, dengan tugas-tugasnya:

1. Menyelenggarakan berbagai macam fungsi-fungsi kesekretariatan organisasi koperasi
2. Membuat rancangan keputusan di bidang organisasi dan personalia
3. Membantu ketua dalam pengawasan pelaksanaan tugas-tugas manajer dan para karyawan dalam rangka pengembangan kegiatan usaha koperasi

d. Seorang Wakil Sekretaris, dengan tugas-tugasnya:

1. Mewakili sekretaris pada waktu sekretaris tidak dapat melaksanakan tugasnya
2. Membantu ketua dalam pengawasan pelaksanaan tugas-tugas manajer dan para karyawan koperasi
3. Membantu sekretaris dalam rangka melaksanakan fungsi-fungsi kesekretariatan

e. Seorang Bendahara, dengan tugas-tugasnya:

1. Membantu ketua dalam penyelenggaraan pengawasan di bidang administrasi keuangan
2. Berdasarkan laporan manajer, menyusun laporan perkembangan usaha secara periodik serta menyusun rencana anggaran dan pendapatan koperasi.
3. Membantu ketua dalam pengadaan sarana serta pelaksanaan pencatatan barang-barang inventaris kantor
4. Membantu ketua dalam pelaksanaan pengaturan penggunaan keuangan kantor

f. Dewan Penasehat

Dewan Penasehat ini dipilih dan diangkat oleh pengurus untuk kepentingan koperasi. Mereka yang dipilih adalah orang-orang

yang mempunyai pemahaman terhadap koperasi dan mempunyai keahlian dalam perusahaan.

Penasehat baik diminta atau tidak oleh pengurus, dapat dan boleh memberikan nasihatnya untuk kepentingan dan kemajuan koperasi. Susunan Penasehat KPRI Universitas Brawijaya pada tahun 2007 adalah sebagai berikut:

Tabel 5

Susunan Penasehat KPRI Universitas Brawijaya Malang

No.	Nama Penasehat	Jabatan	Keterangan
1.	Herman Suryokumoro, SH. MS	Penasehat	Fakultas hukum
2.	Dr. Unti Ludigdo, SE. M.Si, Ak.	Penasehat	Fakultas Ekonomi

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya Malang

g. Pengawas

Pengawas dipilih dari dan oleh anggota dalam forum Rapat Anggota yang terdiri atas sekurang-kurangnya tiga orang anggota koperasi yang tidak dapat diangkat dengan jabatan pengurus untuk masa jabatan tiga tahun.

1. melakukan pemeriksaan terhadap tata kehidupan organisasi koperasi yang meliputi:
 - a) pelaksanaan-pelaksanaan sendi-sendi dasar atau prinsip-prinsip koperasi.

- b) Pelaksanaan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta keputusan-keputusan rapat anggota.
 - c) Pelaksanaan pengarsipan buku-buku sesuai dengan yang digariskan
2. Melakukan pemeriksaan terhadap kegiatan koperasi yang meliputi:
- a) Kesesuaian antara tujuan koperasi dengan usaha koperasi.
 - b) Kesesuaian antara tujuan koperasi, pendapatan belanja yang telah diputuskan oleh rapat anggota.
 - c) Membuat laporan secara periodik (Triwulan, Semesteran, Tahunan) tentang hasil pemeriksaannya yang disampaikan kepada rapat anggota dan pejabat koperasi

Susunan Pengawas KPRI Universitas Brawijaya dan tugasnya pada tahun 2007, adalah sebagai berikut:

Tabel 6

Susunan Pengawas KPRI Universitas Brawijaya Malang

No.	Nama Pengawas	Jabatan	Tugas
1.	Nurdin, SH, M.,HUM	Ketua	Bidang Usaha
2.	Drs. H. Sam'un Makmur	Anggota	Bidang Organisasi
3.	Drs. Imam Subekti	Anggota	Bidang Adm & Keuangan

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya

h. Manajer

Bidang-bidang tugas manajer meliputi:

1. Bidang Kepegawaian

- a) Mengajukan usul penambahan atau pengangkatan pegawai serta promosi karyawan kepada pengurus juga mengenai pemberhentian, pencatatan, penurunan pangkat atau tanggung jawab dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.
- b) Melakukan pembinaan dan pengawasan langsung para karyawan dalam rangka menciptakan suasana yang tertib dan gairah kerja yang tinggi.
- c) Membimbing dan mengembangkan karyawan agar memperoleh keterampilan dan pengetahuan tambahan.
- d) Mengusulkan kepada pengurus, promosi karyawan yang benar-benar menunjukkan kecakapan, ketekunan dan kesetiaan, baik berupa kenaikan gaji maupun pemberian kepercayaan dan tanggungjawab yang lebih besar.
- e) Mengusulkan kepada pengurus mengenai pemberhentian/pemecatan/penurunan pangkat/tanggungjawab seorang karyawan dengan memberikan pertimbangan-pertimbangan secukupnya.

2. Bidang Perencanaan

- a) Mengkordinir penyusunan rencana kerja dan budget masing-masing bagian yang ada di bawahnya dan mengusulkannya kepada pengurus.
- b) Mengikuti rapat pembahasan rencana kerja dan budget koperasi secara keseluruhan dengan pengurus.
- c) Membantu pengurus menyelesaikan naskah rencana kerja dan budget agar siap disajikan dalam Rapat Anggota dan menyelesaikan rencana kerja dan budget di muka Rapat Anggota bila diminta oleh pengurus.

3. Bidang Pelaksanaan Usaha

- a) Memimpin dan mengkoordinasikan para karyawan dalam melakukan tugas-tugas di bidang usaha.
- b) Melaksanakan tugas-tugas di bidang usaha sesuai dengan rencana kerja dan budget yang disetujui Rapat Anggota serta pengarahan dan penggarisan yang diberikan oleh pengurus.
- c) Melaksanakan tugas-tugas pengurus yang telah didelegasikan pada manajer antara lain:
 - 1) Menandatangani surat-surat yang menyangkut bidang usaha khusus atas dasar persetujuan Rapat Anggota, Rapat BPA, dan Rapat Pengurus serta menandatangani

perjanjian jual beli dengan anggota atau pihak lain untuk atas nama pengurus.

- 2) Menghadiri pertemuan-pertemuan dan perundingan-perundingan yang menyangkut usaha koperasi dan melaporkan hasilnya pada pengurus
 - 3) Jika dimungkinkan dibukanya usaha-usaha baru yang menyangkut kepentingan anggota dalam hal ini tugas manajer dibatasi sampai pada penyusunan study kelayakan dan selanjutnya menyampaikan hasilnya pada pengurus untuk mendapat pertimbangan dan persetujuan.
 - 4) Untuk dan atas nama pengurus menandatangani perjanjian jual beli dengan anggota/pihak lain.
 - 5) Menyelenggarakan pelayanan secara langsung sebaik-baiknya kepada anggota dan masyarakat.
4. Bidang Administrasi, Keuangan, dan Bank
- a) Menyelenggarakan administrasi keuangan dan bank yang tertib dan teratur sesuai dengan petunjuk pengurus.
 - b) Menandatangani surat-surat berharga dengan pihak bank atas persetujuan pengurus.

- c) Mengesahkan pengeluaran sejumlah uang yang dianggap cukup besar dan ditentukan oleh Rapat Anggota dengan persetujuan pengurus atau Rapat Anggota.
- d) Mengambil langkah-langkah pengamanan terhadap setiap uang dan barang yang menjadi tanggung jawabnya.
- e) Membuat laporan keuangan secara periodik kepada pengurus.

5. Bidang Pengawasan dan Laporan

- a) Melaksanakan pengawasan intern terhadap pekerjaan karyawan antara lain:
 - 1) Sewaktu-waktu melakukan pengecekan jumlah, jenis dan kualitas barang.
 - 2) Sewaktu-waktu melakukan pengecekan terhadap jumlah uang tunai di kas.
 - 3) Meminta laporan karyawan yang ada dibawah koordinasi.
- b) Melakukan evaluasi pelaksanaan rencana kerja dan budget paling tidak setiap tiga bulan sekali dan menyerahkannya kepada pengurus untuk dipertimbangkan dan dijadikan bahan dalam penentuan kebijaksanaan baru.

- c) Melaporkan dengan segera hal-hal yang sangat penting kepada pengurus dan memberikan keterangan kepada pengurus sepanjang menyangkut bidang usaha koperasi.

i. Wakil Manajer

1. Wakil manajer diangkat dan diberhentikan oleh pengurus atas usul manajer.
2. Dalam melaksanakan tugasnya wakil manajer bertanggungjawab pada manajer.
3. Membantu manajer dalam melaksanakan kegiatan usaha khususnya dalam hubungan intern serta pengendalian intern, pembinaan sistem dan prosedur administrasi keuangan antara lain:
 - a) Perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sistem dan prosedur tata kerja KPRI Universitas Brawijaya Malang.
 - b) Pengendalian dan pengaturan lalu lintas barang dagangan.
 - c) Pengendalian kualitas terhadap jasa/barang dagangan yang dijual.
 - d) Vertifikasi dan justifikasi kuintansi pembelian barang dagangan untuk keperluan pengendalian intern.
 - e) Pengendalian unit Toderba dan memonitor barang dagangan.

4. Membantu manajer melaksanakan pembinaan dan pengawasan karyawan dalam rangka menciptakan suasana tertib dan gairah kerja yang tinggi.
5. Tugas-tugas khusus lainnya yang bersifat insidental.

j. Kepala Divisi Perdagangan

Koordinator pertokoan berfungsi sebagai pengelola kegiatan koperasi dalam bidang pertokoan berdasarkan wewenang yang dimiliki yang rincian tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

1. Tugas Pokok
 - a) Mermbantu manajer dalam mengkoordinir kegiatan yang berhubungan dengan usaha perekonomian.
 - b) Menghimpun data dalam rangka penyusunan rencana penarikan dana penyaluran kredit kepada anggota.
 - c) Melaksanakan pelayanan administrasi yang berkaitan dengan kegiatan simpan pinjam.
 - d) Bertanggungjawab kepada manajer atas tanggungjawab dan wewenang.
2. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggungjawab
 - a) Menyusun target dan strategi kegiatan simpan pinjam.
 - b) Menyusun rencana kebutuhan dana serta penyaluran kredit kepada anggota.

- c) Membuat proyeksi perkembangan jkegiatan simpan pinjam.
- d) Melaksanakan kegiatan perkreditan baik menyangkut usaha mendapatkan simpanan dari anggota maupun pelayanan pemberian kredit kepada anggota sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- e) Mengatur penyelenggaraan administrasi yang berkaitan dengan usaha simpan pinjam.
- f) Melaporkan pertanggungjawaban secara berkala pada waktu diperlukan kepada manajer mengenai pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang menjadi wewenang.

3. Hubungan Kerja

Pengelolaan unit aimpan pinjam sepenuhnya menjadi tanggungjawab kepala bagian simpan plnjam, oleh karenanya kepala bagian simpan pinjam berwenang mengatur tata kerja para karyawan yang ada di unit simpan pinjam.

k. Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan

Kepala bagian administrasi umum dan keuangan berfungsi sebagai pengelola kegiatan koperasi dalam bidang administrasi umum dan keuangan berdasarkan wewenang yang dilimpahkan manajer dengan tugas dan kewajiban serta tanggungjawab sebagai berikut:

1. Tugas Pokok

- a) Membantu manajer dalam mengkoordinir kegiatan-kegiatan koperasi dalam bidang administrasi umum dan keuangan.
- b) Membantu manajer dalam perencanaan, koordinasi, pembinaan dan pengawasan dalam bidang anggaran, akuntansi, dan keuangan.
- c) Menetapkan kebijaksanaan administrasi umum dan keuangan sesuai dengan kebijaksanaan manajer.
- d) Menghimpun dana dalam rangka menyusun laporan keuangan dan anggaran.
- e) Melaksanakan pelayanan administrasi yang berkaitan dengan keuangan koperasi.
- f) Bertanggungjawab kepada manajer atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

2. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggungjawab

- a) Menetapkan ketentuan dan peraturan dalam wewenang administrasi umum dan keuangan tyermasuk menetapkan program akuntansi.
- b) Mengkoordinasikan pembinaan dan pengawasan kegiatan dalam bidang administrasi umum dan keuangan.

- c) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan administrasi keuangan untuk mengamankan harta, hutang dan modal.
- d) Melaksanakan pelaksanaan sistem akuntansi agar formasi keuangan dapat diperoleh tepat pada saat dibutuhkan dengan tingkat akurasi informasi yang memadai.
- e) Memberikan saran dan pertimbangan kebijaksanaan di bidang keuangan dan anggaran kepada manajer.
- f) Mengatur pelaksanaan administrasi umum dan keuangan sesuai dengan ketentuan yang ada.
- g) Menyelenggarakan administrasi keuangan yang berkaitan dengan usaha koperasi serta menyusun laporan keuangan koperasi secara menyeluruh.
- h) Melaporkan pertanggung jawaban secara berkala dan pada waktu yang diperlukan kepada manajer mengenai tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

3. Hubungan kerja

Pengelolaan administrasi umum dan keuangan sepenuhnya menjadi tanggung jawab kepala bagian administrasi umum dan keuangan, oleh karena itu kepala bagian administrasi umum dan keuangan berwenang mengatur tata kerja karyawan yang ada di unitnya.

Bagian Administrasi Umum

Bagian administrasi umum merupakan pusat pelayanan yang membantu unit-unit usaha koperasi yang ada maupun pengurus koperasi dalam bidang administrasi umum seperti hal-hal yang menyangkut pembuatan, pengiriman dan pengarsipan surat-surat dan dokumen lain yang diperlukan. Selain itu bagian administrasi umum bertanggungjawab terhadap pelayanan logistik dan pemeliharaan atas aset-aset yang dimiliki koperasi.

Uraian Tugas dan Tanggungjawab:

1. Memberikan pelayanan sekretarial kepada manajer, unit-unit usaha maupun pengurus berupa pengetikan surat, pengarsipan, pengadaan dan pengiriman surat serta dokumen-dokumen lain.
2. Menjaga dan memelihara semua peralatan dan perlengkapan yang dimiliki koperasi agar terjamin keamanannya fisiknya.
3. Mempersiapkan segala kebutuhan pelaksanaan rapat-rapat pengurus, manajer maupun unit.
4. Mengatur serta memelihara keserasian lingkungan kerja dan kebersihannya.
5. melaksanakan fungsi kehumasan.

Bagian Administrasi Keuangan

Bagian administrasi keuangan pada dasarnya merupakan bagian yang berfungsi menjalankan tugas-tugas di bidang pencatatan dan pemeliharaan buku-buku keuangan koperasi. Secara lengkap tugas, wewenang dan tanggungjawab meliputi hal-hal berikut:

1. Mengumpulkan bukti-bukti transaksi dari tiap usaha dan atau pengurus untuk dijadikan bahan dalam penyusunan laporan keuangan.
2. Membukukan bukti-bukti transaksi yang meliputi pekerjaan:
 - a) Menyimpan (mengarsipkan) bukti-bukti transaksi dan dokumen keuangan lainnya dengan cara tertentu sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
 - b) Jika dibutuhkan, memberikan semua data yang diperlukan dalam pemeriksaan koperasi oleh Badan Pemeriksa ataupun pihak lain yang diberi wewenang itu.
 - c) Menyiapkan data/informasi yang diperlukan dalam rangka penyusunan anggaran koperasi.
 - d) Memberikan data dan/informasi keuangan kepada pengurus, manajer, dan kepala-kepala unit usaha yang diperlukan.

- e) Bertanggungjawab kepada kepala bagian administrasi umum dan keuangan atas segala tugas dan tanggungjawab yang menjadi wewenang.

Bagian Personalia

Tugas-tugas bagian personalia antara lain adalah sebagai berikut:

1. membantu manajer dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. membantu manajer dalam pelaksanaan:
 - a) Rekrutmen karyawan
 - b) Promosi
 - c) Rotasi
 - d) Penggajian, asuransi dan jaminan sosial tenaga kerja.

Kasir

Secara menyeluruh kasir merupakan orang yang bertanggung jawab dalam hal penyimpanan secara fisik kas atau uang koperasi. Oleh karena itu, tugas, wewenang dan tanggungjawabnya secara lengkap adalah sebagai berikut:

1. Menyiapkan bukti-bukti yang lengkap sehubungan dengan penerimaan dan pengeluaran kas koperasi sesuai dengan prosedur yang ada.

2. Melakukan pembayaran kas dan penerimaan kas sesuai prosedur.
3. Menyimpan uang koperasi termasuk pengurusan rekening bank.
4. Menyimpan bukti/dokumen yang berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran kas.
5. Menyusun laporan penerimaan, pengeluaran dan saldo kas harian serta melaporkannya kepada manajer.
6. Bertanggungjawab atas ketepatan saldo kas sesuai dengan pembukuan yang ada.

4.1.6 Ketenagakerjaan

a. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang ada di KPRI Universitas Brawijaya saat ini ada sebanyak 34 (tiga puluh empat orang), terdiri dari karyawan tetap dan karyawan honorer. Secara garis besar tenaga kerja yang ada di KPRI Universitas Brawijaya dikelompokkan menjadi dua, yaitu tenaga kerja pimpinan dan tenaga kerja operasional. Tenaga kerja pimpinan adalah orang-orang yang menduduki posisi sebagai manajer, kepala divisi dan kepala unit. Sedangkan tenaga kerja operasional adalah orang-orang yang melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang diperintahkan padanya oleh atasan atau kepala divisi/kepala unit.

b. Tingkat Pendidikan Karyawan

Tingkat pendidikan karyawan KPRI Universitas Brawijaya sangat bervariasi, masing-masing tersebar pada posisi jabatan yang berbeda-beda dalam divisi-divisi atau unit-unit yang ada di KPRI Universitas Brawijaya Malang. Gambaran yang jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7

Tingkat Pendidikan Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	Sarjana S1	6
2.	Diploma Tiga (D3)	3
3.	SMU/SMK	18
4.	SMP	5
5.	SD	2
	Jumlah	34

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya Malang

c. Jam Kerja Karyawan

Jadwal jam kerja karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang mulai dari hari Senin sampai dengan Sabtu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8

Jadwal Jam Kerja Karyawan KPRI Universitas Brawijaya

No.	Hari	Jam Kerja	Istirahat
1.	Senin - Kamis	07.30 - 14.30	12.00 - 13.00
2.	Jumat	07.30 - 14.30	11.00 - 13.00
3.	Sabtu	07.30 - 14.30	12.00 - 13.00

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya Malang

No.	Hari	Shift	Jam Kerja
1.	Senin - Sabtu	I	07.30 - 14.30
2.	Senin - Sabtu	II	14.15 - 21.15

Sumber : KPRI Universitas Brawijaya Malang

4.1.7 Keanggotaan

Koperasi beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang bersifat sukarela dan terbuka, berarti koperasi bukan milik perorangan akan tetapi milik bersama.

Prinsip sukarela dan terbuka tetap menjadi pegangan dalam merekrut anggota, terutama pada nasabah atau anggota luar biasa yang berdasar permohonan. Namun perlu diketahui bahwa sistem keanggotaan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya adalah otomatis artinya setiap pegawai negeri atau calon pegawai negeri yang terdaftar menjadi pegawai Universitas Brawijaya akan diterima secara otomatis sebagai anggota Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya setelah memenuhi syarat-syarat dan prosedur yang ditetapkan.

Sesuai dengan Anggaran Rumah Tangga Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Pasal 5, maka keanggotaannya terdiri dari:

a. Anggota Biasa

Anggota Biasa adalah pegawai negeri dan atau calon pegawai negeri Universitas Brawijaya yang mendaftar menjadi anggota.

b. Anggota Luar Biasa

Anggota Luar Biasa adalah karyawan edukatif dan administratif Universitas Brawijaya yang berstatus bukan sebagai pegawai negeri, misalnya pensiunan, pegawai honorer, dan masyarakat lain yang erat hubungannya dengan koperasi dan hendak menjadi anggota dengan prosedur yang berlaku.

c. Anggota Kehormatan

Anggota Kehormatan adalah anggota diluar anggota no.1 dan no.2 diatas, yang ditetapkan oleh pengurus atas jasa-jasanya terhadap koperasi.

4.1.8 Permodalan

Modal merupakan masalah yang penting dalam menjalankan serta mengembangkan usaha bagi koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya diperoleh dari modal intern, yaitu modal yang didapatkan dari dalam koperasi (seperti simpanan pokok, simpanan wajib, tabungan perumahan, dan lain-lain), dan modal ekstern, yaitu modal yang didapatkan dari luar koperasi.

a. Modal Intern

1) Simpanan Pokok

Simpanan pokok adalah simpanan yang harus dibayar satu kali pada saat masuk menjadi anggota koperasi. Besarnya simpanan sama untuk setiap anggota yaitu Rp. 25.000,-

2) Simpanan Wajib

Simpanan wajib adalah simpanan yang wajib dibayar setiap tahun oleh anggota sesuai dengan golongan karyawan, antara lain:

- Golongan Honorer Rp. 2000,-
- Golongan I Rp. 3000,-
- Golongan II Rp. 5000,-
- Golongan III Rp. 7.500,-
- Golongan IV Rp. 10.000,-

3) Simpanan Jasa Anggota

Simpanan jasa anggota adalah simpanan yang didapat dari SHU anggota yang tidak diambil.

4) Simpanan Sukarela

Simpanan sukarela adalah simpanan yang didapat dari anggota atas kehendak sendiri dan dapat diambil sewaktu-waktu.

b. Modal Ekstern

Usaha koperasi yang semakin berkembang memerlukan modal yang semakin besar yang tidak mampu dicukupi oleh modal intern. Mengingat hal tersebut maka Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya berusaha mendapatkan modal dari pihak lain yaitu melalui:

- 1) Pinjaman bank
- 2) Lembaga keuangan bukan bank
- 3) Pihak ketiga (perusahaan)

4.1.9 Pengalokasian Sisa Hasil Usaha (SHU)

Sisa Hasil Usaha (SHU) adalah pendapatan hasil usaha dan pendapatan lainnya yang diperoleh koperasi dalam satu tahun buku dikurangi penyusutan dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan dalam satu tahun buku yang bersangkutan. SHU yang dibagikan kepada anggota didasarkan atas partisipasi anggota terhadap koperasi, semakin banyak jasa yang diberikan anggota kepada koperasi, semakin banyak pula SHU yang diterima anggota, sehingga anggota yang aktif akan mendapatkan SHU yang lebih banyak dibandingkan dengan anggota pasif. Dana pembagian SHU merupakan sisa hasil usaha yang dibagi dengan persentase sebagai berikut :

- a. 35% untuk dana cadangan, yaitu kekayaan operasi yang tidak boleh dibagikan kepada anggota dan digunakan untuk pengembangan usaha

dan bilamana diperlukan akan digunakan untuk menutupi kerugian koperasi sesuai dengan keputusan rapat anggota.

- b. 45% untuk dana anggota menurut transaksi usaha dan partisipasi modal masing-masing anggota.
- c. 5% untuk dana pengurus.
- d. 5% untuk dana karyawan.
- e. 5% untuk dana pendidikan
- f. 5% untuk dana sosial.

4.1.10 Identifikasi Kepemimpinan Yang Efektif Pada Koperasi KPRI Universitas Brawijaya Malang

Dari hasil Identifikasi variabel Kepemimpinan Yang Efektif di Koperasi KPRI Universitas Brawijaya Malang, dapat dijabarkan berikut ini :

a. Realistis

Dari hasil wawancara untuk menentukan sikap realistis, yaitu harus melihat dulu rencana apa yang akan dikeluarkan, melihat situasi dan kondisi baik untuk rencana jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Banyak Akal

Bahwa seorang pemimpin dalam menghadapi masalah harus melihat dulu kasus perkasusnya, harus adil dan tidak membedakan antara karyawan satu dengan yang lainnya. Masalah harus dipecahkan

secepatnya, tanpa berlarut-larut, langsung dicari sumbernya, koordinasi dengan orang-orang terkait, serta berdoa untuk menunjukkan siapa yang benar dan siapa yang salah.

c. Komunikator Terampil

Dalam berkomunikasi seorang pemimpin harus ramah terhadap bawahannya. Misalnya, bersaha menyapa jika bertemu dengan bawahannya, berusaha memberikan servis yang baik, ikut berpartisipasi dengan tugas-tugas bawahan, melakukan pengawasan secara langsung, apabila pergi pimpinan harus pamit terlebih dahulu, dan selalu memperhatikan karyawan.

d. Percaya Pada Diri Sendiri

Dalam pengambilan keputusan, seorang manajer selain mempunyai kepercayaan diri bahwa keputusannya benar, juga harus adanya dukungan dari para bawahan, yaitu saling adanya dukungan/sering.

e. Emosional Stabil

Menurut pimpinan KPRI Universitas Brawijaya untuk mengatasi emosi, seorang pimpinan harus mempunyai sifat humoris, harus mempunyai sifat ketenangan hati, selalu bersifat ikhlas, kalau jadi pimpinan jangan sampai tidak suka pada karyawan, dan bisa menetralsir masalah-masalah yang timbul.

f. Dapat Mengambil Inisiatif

Inisiatif yang dilakukan pemimpin KPRI Universitas Brawijaya dalam menjalankan tugasnya adalah selalu kreatif dan inovatif agar karyawan

tidak monoton dan tidak jenuh dalam bekerja, sehingga tujuan koperasi dapat tercapai dengan mudah.

g. Partisipasi Dalam Bidang Sosial

Menurut pimpinan KPRI Universitas Brawijaya, seorang pemimpin harus memperhatikan lingkungan koperasi sendiri maupun lingkungan di luar koperasi. Misalnya, mengadakan takziah jika ada keluarga karyawan meninggal, dan bekerjasama dengan pihak luar.

h. Gairah Kerja

Cara yang diterapkan pimpinan dalam meningkatkan gairah kerja karyawan yaitu bisa menciptakan rasa senang dalam pekerjaan, menciptakan rasa nyaman, dan adanya sistem reward.

i. Kerjasama

Kerjasama yang dilakukan yaitu Kekeluargaan, yang sesuai dengan azas koperasi itu sendiri yaitu azas kekeluargaan, artinya disini karyawan dianggap sebagai keluarga sendiri, yang implikasinya adalah jika karyawan melakukan kekeliruan dalam pekerjaannya maka atasan akan menunjukkan bagaimana yang seharusnya, dan jika pimpinan melakukan kesalahan maka karyawan juga berhak menegurnya, sehingga saling mengingatkan antara atasan dan bawahan.

j. Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan dapat didapatkan antara lain dengan melihat laporan tahunan dan jika mendapat laba akan dibagi sehingga kesejahteraan karyawan akan terlaksana, dengan adanya pujian

langsung ke karyawan apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat pada waktunya.

4.2 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Seperti yang telah dipaparkan diatas bahwa penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 34 responden. Penyebaran angket dilakukan dengan menitipkan ditiap kepala bagian.

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini :

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 9
Deskripsi Jenis Kelamin Karyawan Universitas Brawijaya Malang

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Laki-laki	13	38
Perempuan	21	62
Jumlah	34	100

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 34 responden tentang jenis kelamin dapat dijelaskan bahwa 13 responden (38%) berjenis kelamin laki-laki, dan 21 responden (62%) berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden KPRI Universitas Brawijaya Malang sebagian besar berjenis kelamin perempuan.

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 10
Deskripsi usia Karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang

Usia	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Dibawah 21 Tahun	1	3
21-30 Tahun	1	3
Diatas 30 Tahun	32	94
Jumlah	34	100

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 34 responden tentang usia dapat dijelaskan bahwa 1 responden (3%) berusia dibawah 21 tahun, 1 responden (3%) berusia 21-30 tahun, 32 responden (94%) berusia diatas 30 tahun. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang sebagian besar berusia diatas 30 tahun.

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 11
Deskripsi tingkat pendidikan karyawan KPRI Universitas Brawijaya

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
SLTP	5	16
SLTA/SMK	18	53
Diploma	3	9
S-1	6	22
Jumlah	34	100

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 34 responden tentang tingkat pendidikan dapat dijelaskan bahwa 5

responden (16%) bertingkat pendidikan SLTP, 18 responden (53%) bertingkat pendidikan SLTA/SMK, 3 responden (9%) bertingkat pendidikan Diploma, 6 responden (22%) bertingkat pendidikan S-1. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang sebagian besar bertingkat pendidikan SLTA/SMK.

d. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 12
 Deskripsi masa kerja karyawan KPRI Universitas Brawijaya Malang

Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Kurang dari 1 Tahun	2	6
1-5 Tahun	10	29
5 tahun keatas	22	65
Jumlah	34	100

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 34 responden tentang masa kerja dapat dijelaskan bahwa 2 responden (6%) bekerja kurang dari satu tahun, 10 responden (29%) bekerja selama 1-5 tahun, 22 responden (65%) bekerja selama 5 tahun keatas. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden KPRI Universitas Brawijaya Malang rata-rata memiliki masa kerja 5 tahun keatas.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel Realistis (X_1)

Dalam variabel kepemimpinan yang efektif berupa realistis (X_1) terdapat tiga item pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 13
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Realistis (X_1)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
X _{1.1}	Pemimpin harus merencanakan sesuatu yang nyata.		
	a Sangat setuju	28	82.4
	b Setuju	6	17.6
	c Cukup setuju	-	-
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
X _{1.2}	Pemimpin dalam merencanakan sesuatu harus melihat situasi dan kondisi.		
	a. Sangat setuju	23	67.5
	b. Setuju	9	26.5
	c. Cukup setuju	1	3
	d. Tidak setuju	1	3
	e. Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Dari table 13 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan pemimpin harus merencanakan sesuatu yang nyata ($X_{1.1}$,) sebagian responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 28 responden (82.4%), 6 responden (17.6%) menyatakan setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju pemimpin harus merencanakan ssuatu yang nyata.

Pada item pemimpin dalam merencanakan sesuatu harus melihat situasi dan kondisi ($X_{1.2}$), sebagian responden menyatakan sangat

setuju yaitu sebanyak 23 responden (67.5%), 9 responden (26.5%) menyatakan setuju, 1 responden (3%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Adanya data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju jika pemimpin dalam merencanakan sesuatu harus melihat situasi dan kondisi.

b. Variabel Banyak Akal (X_2)

Tabel 14
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Banyak Akal (X_2)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		F	%
X _{2.1}	Pemimpin harus mampu menciptakan/membuat sesuatu hal yang baru.		
	a Sangat setuju	28	82.3
	b Setuju	5	14.7
	c Cukup setuju	1	3
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
X _{2.2}	Pemimpin harus mampu mengeluarkan ide-ide baru		
	a Sangat setuju	21	61.8
	b Setuju	12	35.2
	c Cukup setuju	1	3
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
X _{2.3}	Pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan dan mampu memecahkan masalah.		
	a Sangat setuju	20	58.8
	b Setuju	5	14.7
	c Cukup setuju	9	26.5
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan table 14, dapat diketahui bahwa untuk item pemimpin harus mampu menciptakan/membuat sesuatu hal yang baru ($X_{2.1}$), hasil yang didapat 28 responden (82.3%) menyatakan sangat setuju,

5 responden (14.7%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju jika pemimpin harus menciptakan/membuat sesuatu hal yang baru.

Pada item pemimpin harus mampu mengeluarkan ide-ide baru ($X_{2.2}$), sebagian besar responden menyatakan sangat setuju, yaitu sebanyak 21 responden (61.8%), 12 responden (35.2%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju apabila pemimpin harus mampu mengeluarkan ide-ide baru.

Pada item pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan dan mampu memecahkan masalah ($X_{2.3}$), sebagian responden menyatakan sangat setuju, yaitu sebanyak 20 responden (58.8%), 5 responden (14.7%) menyatakan setuju, dan 9 responden (26.5%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah.

c. Variabel Komunikator Yang Terampil (X_3)

Tabel 15
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Komunikator Yang Terampil (X_3)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
$X_{3.1}$	Kepala bagian harus berkomunikasi dengan baik, baik dengan bawahan maupun dengan pihak luar agar informasi yang ada mudah diterima.		
	a Sangat setuju	27	79.4

	b Setuju	6	17.6
	c Cukup setuju	1	3
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
X _{3.2}	Seorang manajer harus mempunyai banyak ide dalam menyampaikan berita		
	a Sangat setuju	16	47
	b Setuju	15	44.1
	c Cukup setuju	2	5.9
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	1	3

Sumber : Data diolah, 2007

Dari tabel 15 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan kepala bagian harus berkomunikasi dengan baik, baik dengan bawahan maupun dengan pihak luar agar informasi yang ada mudah diterima (X_{3.1}), sebagian besar responden menyatakan sangat setuju, yaitu sebanyak 27 responden (79.4%), 6 responden (17.6%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan cukup setuju. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju kepala bagian harus berkomunikasi dengan baik, baik dengan bawahan maupun dengan pihak luar agar informasi yang ada mudah diterima.

Pada item seorang manajer harus mempunyai banyak ide dalam menyampaikan berita (X_{3.2}), sebagian besar responden menyatakan sangat setuju, yaitu sebanyak 16 responden (47%), 15 responden (44.1%) menyatakan setuju, 2 responden (5.9%) menyatakan cukup setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan sangat tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menganggap seorang manajer harus mempunyai banyak ide dalam menyampaikan berita.

d. Variabel Percaya Pada Diri Sendiri (X_4)

Tabel 16

Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Percaya Pada Diri Sendiri (X_4)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
$X_{4.1}$	Pemimpin harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri dalam mengambil keputusan.		
	a Sangat setuju	23	67.6
	b Setuju	10	29.4
	c Cukup setuju	1	3
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
$X_{4.2}$	Pemimpin harus mempunyai kepercayaan diri agar tidak terpengaruh oleh pihak lain.		
	a Sangat setuju	16	47
	b Setuju	16	47
	c Cukup setuju	2	6
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui untuk item pemimpin harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri dalam mengambil keputusan ($X_{4.1}$) hasil yang didapat , 23 responden (67.6%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (29.4%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju pemimpin harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri dalam mengambil keputusan.

Pada item pemimpin harus mempunyai kepercayaan diri agar tidak terpengaruh oleh pihak lain ($X_{4.2}$), hasil yang didapat 16 responden (47%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (47%) menyatakan setuju, dan 2 responden (6%) menyatakan cukup setuju. Ata ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan setuju

pemimpin harus mempunyai kepercayaan diri agar tidak terpengaruh oleh pihak lain.

e. Variabel Emosional Stabil (X₅)

Tabel 17
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Emosional Stabil (X₅)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
X _{5.1}	Kestabilan emosi sangat diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat memimpin bawahannya dengan baik dan juga demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.		
	a Sangat setuju	25	73.5
	b Setuju	9	26.5
	c Cukup setuju	-	-
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
X _{5.2}	Seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pertimbangan ratio sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.		
	a Sangat setuju	15	44.1
	b Setuju	13	38.2
	c Cukup setuju	6	17.7
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui bahwa untuk item kestabilan emosi sangat diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat memimpin bawahannya dengan baik dan juga demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (X_{5.1}) hasil yang didapat, 25 responden (73.5%) menyatakan sangat setuju dan 9 responden (26.5%) menyatakan setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju kestabilan emosi sangat diperlukan bagi

seorang pemimpin agar dapat memimpin bawahannya dengan baik dan juga demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pada item seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pertimbangan ratio sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional ($X_{5.2}$) hasil yang didapat 15 responden (44.1%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (38.2%) menyatakan setuju, dan 6 responden (17.7%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pertimbangan ratio sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.

f. Variabel Dapat Mengambil Inisiatif (X_6)

Tabel 18
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Dapat Mengambil Inisiatif (X_6)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
$X_{6.1}$	Pemimpin harus mempunyai inisiatif agar dapat menjalankan semua tugas -tugasnya.		
	a Sangat setuju	23	67.6
	b Setuju	10	29.4
	c Cukup setuju	1	3
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
$X_{6.2}$	Pemimpin mampu menyampaikan gagasannya dalam menjalankan tugasnya.		
	a Sangat setuju	16	47
	b Setuju	14	41.2
	c Cukup setuju	3	8.8
	d Tidak setuju	1	3
	e Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk item pemimpin harus mempunyai inisiatif agar dapat menjalankan semua tugas -tugasnya ($X_{6.1}$) hasil yang didapat, 23 responden (67.7%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (29.4%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian responden menyatakan sangat setuju pemimpin harus mempunyai inisiatif agar dapat menjalankan semua tugas -tugasnya.

Pada item pemimpin mampu menyampaikan gagasannya dalam menjalankan tugasnya ($X_{6.2}$) hasil yang didapat, 16 responden (47%) menyatakan sangat setuju, 14 responden (41.2%) menyatakan setuju, 3 responden (8.8%) menyatakan cukup setuju dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian responden menyatakan sangat setuju pemimpin mampu menyampaikan gagasannya dalam menjalankan tugasnya.

g. Variabel Partisipasi Dalam Bidang Sosial (X_7)

Tabel 19
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Partisipasi Dalam Bidang Sosial (X_7)

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
$X_{7.1}$	Pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis di lingkungan dalam perusahaan.		
	a Sangat setuju	22	64.6
	b Setuju	10	29.4
	c Cukup setuju	2	6
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
$X_{7.2}$	Pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis terhadap masyarakat sekitar perusahaan atau luar perusahaan.		
	a Sangat setuju	17	50.1

b	Setuju	13	38.2
c	Cukup setuju	4	11.7
d	Tidak setuju	-	-
e	Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk item pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis di lingkungan dalam perusahaan ($X_{7.1}$) hasil yang didapat, 22 responden (64.6%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (29.4%) menyatakan setuju, dan 2 responden (6%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis di lingkungan dalam perusahaan.

Pada item pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis terhadap masyarakat sekitar perusahaan atau luar perusahaan hasil yang didapat, 17 responden (50.1%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (38.2%) menyatakan setuju, dan 4 responden (11.7%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian responden menyatakan sangat setuju pemimpin harus mempunyai hubungan yang harmonis terhadap masyarakat sekitar perusahaan atau luar perusahaan.

h. Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)

Tabel 20
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Semangat Kerja

Item	Pernyataan	Jumlah	
		Frek	%
Y ₁ .	Permohonan pindah kerja dapat dilakukan apabila karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaan ataupun tempat kerja.		
	a Sangat setuju	16	46.9
	b Setuju	11	32.4
	c Cukup setuju	6	17.7
	d Tidak setuju	1	3
	e Sangat tidak setuju	-	-
Y ₂ .	Kesediaan pegawai saling membantu diantara teman sekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya		
	a Sangat setuju	18	53
	b Setuju	13	38.2
	c Cukup setuju	3	8.8
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-
Y ₃	Para pegawai merasa puas terhadap jaminan yang diberikan koperasi.		
	a Sangat setuju	13	38.2
	b Setuju	14	41.2
	c Cukup setuju	7	20.6
	d Tidak setuju	-	-
	e Sangat tidak setuju	-	-

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan tabel 20 dapat diketahui bahwa untuk item permohonan pindah kerja dapat dilakukan apabila karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaan ataupun tempat kerja (Y₁) sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 16 responden (46.9%), 11 responden (32.4%) menyatakan setuju, 6 responden (17.7%) menyatakan cukup setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian responden menyatakan sangat

setuju permohonan pindah kerja dapat dilakukan apabila karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaan ataupun tempat kerja.

Pada item kesediaan pegawai saling membantu diantara teman sekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dapat diketahui hasil, 18 responden (53%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (38.2%) menyatakan setuju, 3 responden (8.8%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju kesediaan pegawai saling membantu diantara teman sekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pada item para pegawai merasa puas terhadap jaminan yang diberikan koperasi (Y_3) dapat diketahui hasil, 13 responden (38.2%) menyatakan sangat setuju, 14 responden (41.2%) menyatakan setuju, dan 7 responden (20.6%) menyatakan cukup setuju. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju para pegawai merasa puas terhadap jaminan yang diberikan koperasi.

4.2.3 Analisis Data

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan SPSS 12 for windows. Keseluruhan uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 21
Rekapitulasi Uji Validitas dan Relibilitas

Variabel	Item	Korelasi Product Moment	Keterangan	Alpa Cronbach's	Keteranga n
X1	X _{1.1}	0.593	Valid	0.7179	Reliabel
	X _{1.2}	0.856	Valid		
X2	X _{2.1}	0.558	Valid	0.7937	Reliabel
	X _{2.2}	0.811	Valid		
	X _{2.3}	0.852	Valid		
X3	X _{3.1}	0.638	Valid	0.9032	Reliabel
	X _{3.2}	0.656	Valid		
X4	X _{4.1}	0.736	Valid	0.7667	Reliabel
	X _{4.2}	0.797	Valid		
X5	X _{5.1}	0.442	Valid	0.6165	Reliabel
	X _{5.2}	0.858	Valid		
X6	X _{6.1}	0.729	Valid	0.7738	Reliabel
	X _{6.2}	0.813	Valid		
X7	X _{7.1}	0.638	Valid	0.6347	Reliabel
	X _{7.2}	0.740	Valid		
Y	Y _{1.1}	0.685	Valid	0.7758	Reliabel
	Y _{1.2}	0.756	Valid		
	Y _{1.3}	0.758	Valid		

Sumber : Data diolah, 2007

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa apabila memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0.3 maka instrumen tersebut valid, dan apabila nilai Alpha Cronbach's di atas 0.6 maka variabel tersebut reliabel.

4.2.4 Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dihitung dengan menggunakan program SPSS. 12 for windows dapat disusun tabel sebagai berikut:

Tabel 23
Rekapitulasi hasil nilai analisis regresi berganda

Variabel bebas	Koefisien Regresi (B)	T hitung	Probabilitas (P)	Ket. Terhadap Ho
Konstanta		0.127	0.900	
X1	0.212	3.980	0.000	Ditolak
X2	0.231	4.341	0.000	Ditolak
X3	0.141	2.378	0.025	Ditolak
X4	0.200	3.030	0.005	Ditolak
X5	0.203	2.806	0.009	Ditolak
X6	0.157	2.241	0.034	Ditolak
X7	0.296	3.601	0.001	Ditolak
Konstanta : 0.033		F _{hitung} : 60.174		
R adjusted : 0.926		Probabilitas : 0.000		
Multiple (R) : 0.970		α : 0.05		
N : 34				

Sumber : Data diolah, 2007

Dari tabel diatas dapat dibuat persamaan linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0.212 X_1 + 0.231X_2 + 0.141X_3 + 0.200X_4 + 0.203X_5 + 0.157X_6 + 0.296X_7 + 0.033$$

Dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Konstanta 0.033 menunjukkan tingkat semangat kerja pegawai dianggap tidak ada pengaruh dengan kepemimpinan yang efektif, maka besarnya variabel semangat kerja pegawai adalah sebesar 0.033.
- b. Koefisien regresi realistik sebesar 0.212, menunjukkan besarnya pengaruh realistik terhadap semangat kerja . Dengan kata lain , dilihat

- dari persamaan diatas berarti realistis akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
- c. Koefisien regresi banyak akal sebesar 0.231 menunjukkan besarnya pengaruh banyak akal terhadap semangat kerja. Dengan kata lain dilihat dari persamaan diatas berarti banyak akal akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
 - d. Koefisien regresi komunikator yang terampil sebesar 0.141 menunjukkan besarnya pengaruh komunikator yang terampil terhadap semangat kerja. Dengan kata lain dilihat dari persamaan diatas berarti komunikator yang terampil akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
 - e. Koefisien regresi percaya pada diri sendiri sebesar 0.200 menunjukkan besarnya pengaruh percaya pada diri sendiri terhadap semangat kerja. Dengan kata lain dilihat dari persamaan diatas berarti percaya pada diri sendiri akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
 - f. Koefisien regresi emosional stabil sebesar 0.203 menunjukkan besarnya pengaruh emosional stabil terhadap semangat kerja pegawai. Dengan kata lain dilihat dari persamaan diatas berarti emosional stabil akan meningkatkan semangat kerja pegawai.
 - g. Koefisien regresi dapat mengambil inisiatif sebesar 0.157 menunjukkan besarnya pengaruh dapat mengambil inisiatif terhadap semangat kerja pegawai. Dengan kata lain dilihat dari persamaan diatas berarti dapat mengambil inisiatif akan meningkatkan semangat kerja pegawai.

h. Koefisien regresi partisipasi dalam bidang sosial sebesar 0.296 menunjukkan besarnya pengaruh partisipasi dalam bidang sosial terhadap semangat kerja pegawai. Dengan kata lain dilihat dari persamaan diatas berarti partisipasi dalam bidang sosial akan meningkatkan semangat kerja pegawai.

3.2.5 Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Simultan)

Dari tabel 23 diatas dapat dilihat bahwa F_{hitung} 60.174 dengan nilai $p \geq 0.05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian hipotesis dengan membandingkan F_{tabel} dengan $df_1 =$ derajat pembilang 7 dan $df_2 =$ derajat penyebut 26 didapat 2.39 untuk taraf 5% dan 3.42 untuk taraf 1%. Maka dari tabel diatas dapat dilihat bahwa F_{hitung} 60.174 lebih besar dari pada F_{tabel} 2.39 dan 3.42 maka H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya variabel independen dari realistik (X_1), banyak akal (X_2), komunikator yang terampil (X_3), percaya pada diri sendiri (X_4), emosional stabil (X_5), dapat mengambil inisiatif (X_6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X_7) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen yaitu semangat kerja pegawai (Y). dengan kata lain bahwa pelaksanaan intern masih efektif untuk meningkatkan semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang.

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0.970 (97%) menunjukkan variabel realistik, banyak akal,

komunikator yang terampil, percaya pada diri sendiri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, dan partisipasi dalam bidang sosial secara bersama-sama memiliki hubungan yang sangat kuat dengan semangat kerja pegawai. Hubungan ini dapat dikategorikan kuat, sebagaimana diketahui bahwa hubungan dikatakan sempurna apabila mendekati 100%.

Sedangkan nilai koefisien determinan (Adjusted R Square) sebesar 0.926 atau 92.6%, koefisien diterminasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat. Artinya efektivitas pelaksanaan kepemimpinan yang efektif dalam penelitian ini mempengaruhi semangat kerja pegawai sebesar 92.6% dan selebihnya 7.4% semangat kerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel realistis, banyak akal, komunikator yang terampil, percaya pada diri sendiri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, dan partisipasi dalam bidang sosial.

b. Uji T (Parsial)

Dapat dilihat pada tabel 23 bahwa t_{hitung} dari tiap variabel dengan nilai $p \geq 0.05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, pengujian hipotesis terhadap $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$, apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (variabel dependen) berdasarkan individu. Pengujian hipotesis dengan membandingkan t_{tabel} dengan $N =$ jumlah sampel 34, jumlah variabel 8, jadi $Df =$ Jumlah sampel - Jumlah variabel = $34 - 8 = 26$ dengan $\alpha = 0.05$ dengan uji dua sisi (*two tail test*) didapat t_{tabel} 2.056, maka diperoleh:

1. Variabel realistis (X1)

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara realistis terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} $3.980 \geq t_{tabel}$ 2.056 dan nilai signifikansinya $0.000 \leq 0.05$, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan realistis.

2. Variabel banyak akal (X2)

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara banyak akal terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $4.341 \geq 2.056$ dan nilai signifikansinya $0.000 \leq 0.05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial banyak akal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

3. Variabel komunikator yang terampil (X3)

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikator yang terampil terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $2.378 \geq 2.056$ dan nilai signifikansinya $0.025 \leq 0.05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial komunikator yang terampil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

4. Variabel percaya pada diri sendiri (X4)

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara percaya pada diri sendiri terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.030 \geq 2.056$ dan nilai signifikansinya $0.005 \leq 0.05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial percaya pada diri sendiri mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

5. Variabel emosional stabil (X5)

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara emosional stabil terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $2.806 \geq 2.056$ dan nilai signifikansinya $0.009 \leq 0.05$, dapat disimpulkan bahwa secara parsial emosional stabil mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

6. Variabel dapat mengambil inisiatif (X6)

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara dapat mengambil inisiatif terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $2.241 \geq 2.056$ dan nilai signifikansinya 0.034 , dapat disimpulkan bahwa secara parsial dapat mengambil inisiatif mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

7. Variabel partisipasi dalam bidang sosial (X7)

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi dalam bidang sosial terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu 3.601 dan nilai signifikansinya 0.001, dapat disimpulkan bahwa secara parsial partisipasi dalam bidang sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y).

Dari tabel 23 dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel banyak akal (X2) sebesar 4.341 dengan taraf signifikan 0.000 dapat dikatakan mempunyai nilai hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis kedua yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja pegawai teruji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$.

3.2.6 Pembahasan Data Hasil Penelitian

a. Analisis Secara Simultan

Menurut Panji dan Ninik (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya. Dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara realistik, banyak akal, komunikator

yang terampil, percaya pada diri sendiri, emosional stabil dapat mengambil inisiatif dan partisipasi dalam bidang sosial, terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang.

Dari analisis regresi linier berganda yaitu antara variabel X1, X2, X3, X4, X5, X6, dan X7 secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y, maka hasilnya dapat dilihat dari data yang diolah melalui SPSS12.0 for Windows dengan model enter pada tabel model summary bahwa variabel X1, X2, X3, X4, X5, X6, dan X7 dari kepemimpinan yang efektif secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan membandingkan F_{tabel} dengan df_1 =derajat pembilang 7 dan df_2 = derajat penyebut 26 didapat 2.39 untuk taraf 5% dan 3.42 untuk taraf 1%, maka dapat dilihat bahwa $F_{hitung} 60.174 \geq F_{tabel} 2.39$ dan 3.42. dengan kata lain bahwa pelaksanaan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan semangat kerja pegawai KPRI universitas Brawijaya Malang.

b. Secara Parsial

1. Pengaruh realistik terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara realistik terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan realistik.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 137) yaitu seorang pemimpin harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata bukannya yang muluk-muluk, di mana rencana dilihat dari situasi dan kondisi organisasi kelompok.

2. Pengaruh banyak akal terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara banyak akal terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan banyak akal.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 137) yaitu di dalam suatu organisasi seorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau yang sedang dihadapi.

3. Pengaruh Seorang komunikator yang terampil terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikator yang terampil terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan komunikator yang terampil.

Sementara Ashai (2001: 197) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Dari interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya di dalam suatu organisasi

4. Pengaruh percaya pada diri sendiri terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara percaya pada diri sendiri terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan percaya pada diri sendiri.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 138) arti pentingnya percaya pada diri sendiri bagi seorang pemimpin yaitu bahwa seorang pemimpin tidak akan mudah terpengaruh oleh orang lain didalam melakukan tindakan atau dalam pengambilan keputusan, oleh sebab itu apabila seorang pemimpin tidak mempunyai rasa percaya diri maka kelompok yang dipimpinnya akan terancam bubar atau mengalami hambatan untuk berkembang.

5. Pengaruh emosional stabil terhadap semangat kerja pegawai KPRI
Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara emosional stabil terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan emosional stabil.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 138) yaitu seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pertimbangan ratio sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.

6. Pengaruh dapat mengambil inisiatif terhadap semangat kerja
pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara dapat mengambil inisiatif terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan dapat mengambil inisiatif.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 139) seorang pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha upaya orang lain,

jadi seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif agar dapat menjalankan semua tugas-tugasnya.

7. Pengaruh partisipasi dalam bidang sosial terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi dalam bidang sosial terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang, dengan kata lain bahwa salah satu faktor pendorong pegawai dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah dengan partisipasi dalam sosial.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 139) seorang pemimpin selain memperhatikan kelompoknya juga harus memperhatikan lingkungan diluar kelompoknya, jadi dia tidak hanya mementingkan kelompoknya saja tetapi dalam bidang sosial.

c. Variabel banyak akal yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja pegawai KPRI Universitas Brawijaya Malang

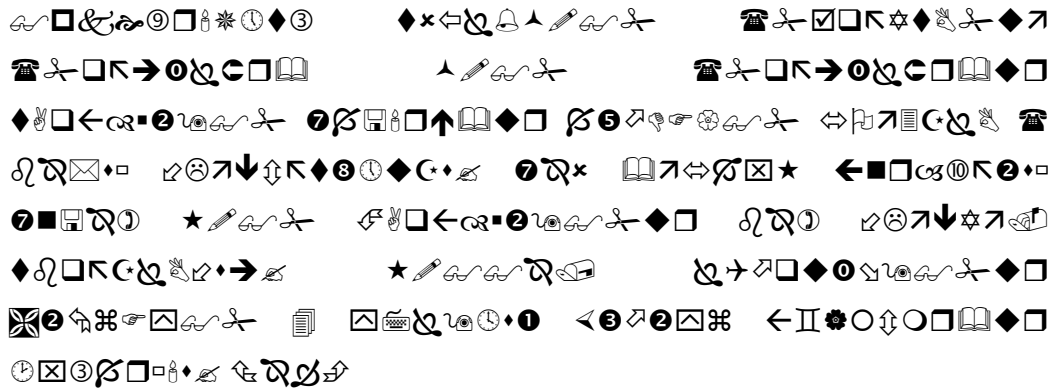
Nilai t hitung untuk variabel banyak akal sebesar 4.341 dengan taraf signifikan 0.000 dapat dikatakan mempunyai nilai hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis yang kedua mempunyai pengaruh dominan terhadap semangat kerja pegawai teruji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Panji dan Ninik (1993: 137) yaitu di dalam suatu organisasi seorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau yang sedang dihadapi.

d. Pembahasan dalam perspektif Islam

Kriteria Pemimpin Sukses menurut Hafidhuddin, (2003: 120) adalah sebagai berikut:

- a. Ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan
Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai bawahan.
- b. Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya
Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.
- c. Pemimpin yang selalu bermusyawarah
Seorang pemimpin selain harus siap menerimadan mendapatkan tausiyah atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah.
- d. Tegas
Tipe pemimpin dalam Islam tidak otoriter, melainkan tegas dan bermusayawarah serta dicintai, walaupun perusahaan yang dipimpinnya bergerak dalam bidang ekonomi.



" Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (an-Nisaa: 59)".

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Di dapat bahwa pelaksanaan efektifitas kepemimpinan yang efektif berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja pegawai dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 92.6%.

2. $t_{hitung} X1 \ 3.980 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

$t_{hitung} X2 \ 4.341 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

$t_{hitung} X3 \ 2.378 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

$t_{hitung} X4 \ 3.030 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

$t_{hitung} X5 \ 2.806 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

$t_{hitung} X6 \ 2.241 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

$t_{hitung} X7 \ 3.601 \geq t_{tabel} \ 2.056$, maka H_a diterima dan H_o ditolak itu berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.

3. Dari hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Banyak Akal (X_2) sebesar 4.341 dengan taraf signifikan 0.000 dapat dikatakan memiliki nilai t_{hitung} tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis kedua mempunyai pengaruh dominan terhadap semangat kerja pegawai teruji dengan taraf nyata $\alpha = 0.05$.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil kajian dari bab sebelumnya, selanjutnya peneliti dapat memberikan sumbangan saran dalam penelitian ini yaitu

1. Bawahan sebaiknya diberikan kesempatan yang lebih besar, dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah permasalahan, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar.
2. Hendaknya perusahaan lebih mendorong karyawan untuk selalu menetapkan tujuan dalam melakukan kegiatan atau bekerja, sehingga karyawan akan mengetahui apa yang harus dikerjakan dan tahu apa yang harus dicapai dengan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad Moh, 1982. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan; Suatu Pendekatan Psikologik*. Yogyakarta: Liberty
- Ashai. 2001. *Manajemen Perusahaan Pendekatan Operasional*. Jakarta: BPFE
- As-Suyuti Jalaluddin. 1993. *Riwayat Turunnya Ayat-Ayat Suci Al-Qur'an*. Semarang: CV ASY SYIFA'
- Atmosoeparto Kisdarto, 2000. *Menuju SDM Berdaya; Dengan Kepemimpinan Efektif Dan Manajemen Efisien*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia
- Davis Keith, John Newstrom. 1998. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga
- Flippo, Edwin B. 1971. *Principles of Personel Management*. Kogakusa: Mc. Graw Hill Book Company
- Gitosudarmo Indriyo, 1997. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE, Yogyakarta
- Handoko Hani T, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan S. P, Malayu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan S. P Malayu, 1990 . *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung
- Hafidhuddin Didin, Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani
- Hersey Paul dan Balncard Ken. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumberdaya Manusia, Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga
- Ibnu Kasiir Ad-Dimasyqi, Al-Imam Abul Fida Isma'il. 2001. *Tafsir Ibnu Kasir Juz 5 An-Nisa 24 - An-Nisa 147*. Bandung: Sinar Baru Algensindo

- Imam Moedjiono, 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press Yogyakarta
- Kartono Kartini, 1988. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali
- Maxwell C John, 2007. *101 Kepemimpinan Inspirasi dan Wawasan bagi Pemimpin*. Jakarta: Mitra Media
- Miftah Thoha, 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali, Jakarta
- Moekijat. 1990. *Asas-Asas Perilaku Organisasi*. Bandung: Mandar Maju
- Nitisemito, Alexs. 1989. *Manajemen Personalia*. Kudus: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gajahmada University Press
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siswanto Bedjo, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Penerbit Sinar Baru, Bandung
- Singarimbun, M dan Effendi S. 1989. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sudarmiati. 2001. *Riset Pemasaran*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Saksono, Slamet. 1988. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius
- Sukamdiyo, Ign. 1996. *Manajemen Koperasi Pasca UU No.25 Tahun 1992*. Jakarta: Erlangga
- Taufik, Nurjannah, Afkinson, dkk. 1987. *Pengantar Psikologi*. Yogyakarta: Erlangga
- The Liang Gie. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Westra, Pariata. 1989. *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail. 2002. *Pengantar Manajemen Syariat*. Jakarta: Khairul Bayan
- Widiyanti Ninik, Anorogo Panji. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta

Zainun, Buchari. 1979. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai AksaraSingarimbun, M dan Effendi S. 1994. *Metodologi Penelitian Survei*. Yogyakarta: UGM