

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KPSP SETIA  
KAWAN NONGKOJAJAR - PASURUAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**ANDI PRASITYO**

NIM : 04610076



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KPSP SETIA  
KAWAN NONGKOJAJAR - PASURUAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**ANDI PRASITYO**  
NIM : 04610076



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KPSP SETIA  
KAWAN NONGKOJAJAR - PASURUAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**ANDI PRASITYO**

NIM: 04610076

Telah Disetujui 16 September 2008  
Dosen Pembimbing,

**Dr. Jamal Lulail Yunus , SE., MM**  
NIP 150299506

Mengetahui:  
Dekan,

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

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KPSP SETIA  
KAWAN NONGKOJAJAR-PASURUAN**

SKRIPSI

Oleh

**ANDI PRASITYO**

NIM: 04610076

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 13 Oktober 2008

<b>Susunan Dewan Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua <b><u>Hj. Ilfi Nurdiana S.Ag.,M.Si</u></b> NIP. 150284096	(                    )
2. Sekretaris/Pembimbing <b><u>Dr. Jamal Lulail Yunus, SE., MM</u></b> NIP. 150299506	(                    )
3. Penguji Utama <b><u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u></b> NIP. 150231828	(                    )

Disahkan Oleh:  
D e k a n,

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

## MOTTO

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكٰفِرِينَ اَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ ۗ

اَتُرِيدُونَ اَنْ تَجْعَلُوْا لِلّٰهِ عَلَيْكُمْ سُلْطٰنًا مُّبِيْنًا ﴿١٤٤﴾

*“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali (pelindung, pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah kamu ingin menjadikan hal itu sebagai alasan bagi Allah untuk menimpakan siksaan yang nyata.” ( Q.S 4:144)*

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Andi Prasityo  
NIM : 04610076  
Alamat : Jln. Raya Dungkek 112 Sumenep-Madura

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

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KPSP SETIA KAWAN NONGKOJAJAR-PASURUAN**

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

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 25 Oktober 2008  
Hormat Saya,

**Andi Prasityo**  
NIM : 04610076

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrohmanirrahim*

Syukur Alhamdulillah, berkat rahmat dan ridho Allah SWT, serta syafaat rasul-Nya Muhammad SAW, akhirnya selesai juga penyusunan skripsi yang berjudul "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KPSP SETIA KAWAN NONGKOJAJAR-PASURUAN" ini. Meskipun melalui proses yang cukup panjang dan melelahkan tapi semuanya serasa terbayar dengan tumpukan-tumpukan kertas ini.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari adanya hambatan dan kekurangan. Namun demikian, berkat bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak, skripsi ini rampung juga akhirnya. Penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang tak terhingga nilainya atas bantuan orang-orang istimewa selama penyusunan skripsi ini berlangsung. Tanpa mereka, rasanya sulit membayangkan bagaimana jadinya skripsi ini.

1. Prof. Dr. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
2. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA, dan seluruh jajaran pembantu dekan Fakultas Ekonomi.
3. Dr. Jamal Lulail Yunus, SE., MM, pembimbing skripsi ini. Beliaulah yang membuat proses penyelesaian skripsi ini terasa menyenangkan. Bahagia sekali dapat kesempatan bertukar pikiran dengan beliau.
4. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi (FE) yang telah banyak membantu penulis dalam mengikuti perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
5. Ayah ibu tercinta, mas dan mbak tersayang, ponakanku terlucu; kalian segalanya. Tak perlu kata dan aturan khusus untuk menggambarkan

kebanggaan bisa menjadi bagian dari kehidupan kalian. Terimakasih untuk segalanya.

6. Terima kasih buat Abir Hasanah Wigunaning Tyas, Ajeng Angelina, Aku sayang kalian sampai kapanpun.
7. Sahabat-sahabat teristimewa : Abdur Ropik, Aditya Saputra, dan temen-temen seperjuangan.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Untuk itu, saran dan kritik yang membangun diperlukan untuk penyempurnaan lebih lanjut, setidaknya sebagai pengingat bahwa karya ini hanya hasil karya manusia yang jauh dari sempurna. Akhir kata, penulis berharap semoga hasil penelitian ini bermanfaat dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, terutama bagi almamater.

Malang, 16 September 2008

Andi Prasilyo



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
MOTTO.....	v
SURAT PERNYATAAN.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xviii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>xv</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian... ..	6
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kajian Teori .....	9
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	10
2.2.2 Pandangan dan Asumsi Kepemimpinan Situasional .....	11
2.2.3 Dasar Penerapan Kepemimpinan Situasional .....	12
2.2.4 Situasi dan Kematangan Karyawan.....	13
2.2.5 Macam-macam Gaya Kepemimpinan Situasioanal .....	14
2.2.6 Aplikasi Gaya Kepemimpinan Situasional.....	16
2.2.7 Pemilihan Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai .....	18
2.2.8 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.....	22
2.2.9 Pengertian Motivasi.....	28
2.2.10 Pola Motivasi .....	30

2.2.11 Tujuan Motivasi.....	31
2.2.12 Jenis Motivasi.....	31
2.2.13 Faktor-faktor Motivasi.....	32
2.2.14 Alat-alat Motivasi.....	32
2.2.15 Teori Motivasi.....	33
2.2.16 Motivasi Dalam Prespektif Motivasi.....	41
2.2.16 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Islam.....	43
2.2.17 Kerangka berfikir .....	45
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1 Lokasi Penelitian .....	48
3.2 Jenis Penelitian. ....	48
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	49
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	50
3.5 Data dan Sumber Data .....	50
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.7 Instrumen Penelitian. ....	52
3.8 Skala Pengukuran .....	52
3.9.Devinisi Operasional Variabel ..	54
3.10 Model Analisis Data. ....	57
3.11 Pengujian Hipotesis .....	60
<b>BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>62</b>
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	62
. 4.1.1 Sejarah Singkat KPSP Setia Kawan.....	62
4.1.2 Lokasi KPSP Setia Kawan .....	65
4.1.3 Visi Dan Misi KPSP Setia Kawan.....	65
4.1.4 Kegiatan Usaha Kopersi .....	66
4.1.5 Struktur Organisasi KPSP Setia Kawan.....	71
4.1.6 Identifikasi Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja.....	80
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	82
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian .....	82
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	85
4.2.3 Analisis Data.....	101

4.2.4 Analisis Regresi Berganda .....	102
4.2.5 Pengujian Hipotesis .....	104
4.2.6 Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	107
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>115</b>
5.1 Kesimpulan.....	115
5.2. Saran.....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>.....</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>.....</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu .....	9
Tabel 3.1 : Konsep, Variabel, Indikator Item Penelitian .....	55
Tabel 4.1 : Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Tabel 4.2 : Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	82
Tabel 4.3 : Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	83
Tabel 4.4 : Deskripsi Variabel <i>Telling</i> .....	84
Tabel 4.5 : Deskripsi Variabel <i>Selling</i> .....	87
Tabel 4.6 : Deskripsi Variabel <i>Participating</i> .....	90
Tabel 4.7 : Deskripsi Variabel <i>Delegating</i> .....	94
Tabel 4.8 : Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	86
Tabel 4.9 : Rekapitulasi Uji Validitas dan Reabilitas .....	100
Tabel 4.10: Rekapitulasi Hasil Nilai Analisis Regresi Berganda .....	101

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 : Hirarki Kebutuhan dari Maslow.....	36
Gambar 2.2 : Model Konsep.....	44
Gambar 2.3 : Model Hipotesis.....	45
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi.....	71
Gambar 4.2 : Struktur Manajemen.....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Bukti Konsultasi

Lampiran 2 : Hasil Uji Validitas

Lampiran 3 : Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 4 : Hasil Uji Regresi Berganda

## ABSTRAK

Prasityo Andi, 2008 SKRIPSI. Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan.

Pembimbing : Jamal Lulail Yunus, SE.,MM

---

---

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari empat variabel yaitu Gaya Telling (X1), Gaya Selling (X2), Gaya Participating, dan Gaya Delegating (X4) terhadap Motivasi Kerja (Y). Motivasi Kerja Karyawan yang bagus dari kualitas maupun kuantitas sangat diperlukan dukungan dari berbagai faktor, yang diantara yang terpenting adalah kepemimpinan. Dalam setiap pencapaian prestasi yang diperoleh organisasi dibutuhkan Motivasi Kerja yang tinggi, dalam hal ini kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting, makin sesuai gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan situasi dan kondisi karyawan makin efektif pula Motivasi yang diperlukan bagi karyawan untuk berprestasi.

Penelitian ini bersifat kuantitatif yaitu analisis kuantitatif yang bermaksud menggambarkan variabel yang ada dengan menggunakan uji statistik. Dengan pendekatan eksplanatori yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap KPSP Setia Kawan Yang berjumlah 30 Karyawan, karena populasi kurang dari 100 orang maka sampel dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan populasi yakni 30 orang.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa variabel beba yakni Gaya (Telling, Selling, Participating, Delegating) berpengaruh signifikan secara simultan atau Motivasi Kerja (Y) yakni sebesar sebesar 32,2%. Secara parsial hanya Gaya Participating, serta Gaya Delegating yang berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Sedangkan kedua variabel lain yaitu Gaya Telling dan Gaya Selling tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dari variabel Gaya Participating dan Gaya Delegating, tampak bahwa Gaya Delegating mempunyai pengaruh lebih dominan dengan  $t_{hitung} \text{ paling besar } 3.117 \geq t_{tabel} 2.060\%$  dan dengan signifikansi terkecil 0.005. sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 6.526 yang berarti jika variabel bebas gaya kepemimpinan tidak diperhatikan maka Motivasi Kerja karyawan akan menurun sebesar konstanta tersebut.

## ABSTRACT

Prasityo, Andi. 2008. THESIS. Title: The Effect of Leadership Style toward Working Motivation at KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan.

Advisor : Dr. Jamal Lulail Yunus, SE.,MM

---

Keywords : Leadership Style, Working Motivation

The focus object of this research is the effect of leadership styles contain of four variables. They are: telling style (X1), selling style (X2), participating style (X3), and delegating style toward working motivation (Y). Good working motivation either in quality and quantity needs endorsement from many factors, and the most important endorsement is leadership. To reach a good achievement in organization always needs good working motivation. In this case, leadership has important role. The more appropriate the style of leadership which is done with the situation and condition is, the more effective motivation which is needed for the employee to get good achievement.

This research is quantitative analysis. It is a quantitative analysis the direction of this analysis is to description which intends to describe variables using use statistic test. Using explanatory approach, it explains causal relationship among the variables through hypothesis test. Population of this research is 30 employees of KPSP Setia Kawan. Because the population is less than 100 people, so the sample of this research is all of number of 30 person.

From this research, it is known that free subjects (style of Telling, Selling, Participating, and Delegating) give significant effect simultaneously or working motivation (Y) is 32,2%. Partially, participating style and delegating style effect working motivation. While both variables, telling style and selling style does not effect toward working motivation. From participating style and delegating style, it shows that delegating styles has dominant effect with the largest number of  $t_{count} 3.117 \geq t_{table} 2.060\%$  and with the smallest number 0.005. While regression analysis shows constant result 6.526. It means if free variable of leadership style is not noticed, it will decrease the employees' working motivation in its constant.



## المستخلص

فرسيتيا أن، 2008. الب الجامعي. الموضوع: أثر نموذج قيادي على حث عمل العمال في KPSP متضا نغكاجاجار- فاسوروان.  
المشر: جمال لولل يونس الماجستير

الكلمة الرئيسية: نموذج قيادي ، حث العمال

مركز البحث في هذا البحث هو أثر نموذج قيادي التي تتكون من أربعة العوامل يعني أسلوب القول (X1)، أسلوب البيع (X2)، أسلوب الدافع (X3)، وأسلوب (X4) Delegating على الدافع العمل (Y). دافع العمل العمال حسن من جودة وكمية تحتاج للعاضد من عوامل متنوعة، ومنها التي تم وهي الرئاسة. وفي كل البلاغ الإنجاز الي يحصل المنظمة تحتها الدافع العمل المرتفع، وفي هذا الحال تملك الرئاسة دور مهم، ويناسب بأسلوب الرئاسة التي تسيّر بالحال العمال له تأثير و دافع الذي يحتاج للعمال للإنجاز.

هذا البحث صفته كمي يعني تحليل الكمي الذي يصد أن يصور وجود العامل بستعمال تجربة إحصاء. بالمدخل eksplanatori يعني بحث الذي يبين إرتباط السبي بين العوامل بيمر تجربة فرض. واجتمع في هذا البحث هو العمال الثابت KPSP متضامن جملته ثلاثون العمال، لأن مجتمع نقص من مائة الأشخاص فالعينة في هذا البحث هي جميع الجملة المجتمع يعني ثلاثون الأشخاص.

من إنتاج البحث الذي يعمل أن يعرف أن العامل المستقل يعني أسلوب (القول، البيع، الإشتراك، و Delegating) يؤثر بذومعنى وبتواق أو دافع العمل (Y) يعني أعظمه 32,2%. وبالفرانسيال أسلوب الإشتراك مع أسلوب Delegating فقط الذي يؤثر على دافع العمل. أما عاملان الآخر يعني أسلوب القول وأسلوب البيع لا يؤثر على دافع العمل. من عامل أسلوب الإشتراك و أسلوب Delegating يظهر أن أسلوب Delegating يملك التأثير أمسيطر ب hitung أكبر من  $3.117 \geq t \text{table } 2.060\%$  بذومعنى صغير 0.005. أما تحليل الإرتداد يدل إنتاج الدائم أعظم من -6.526 الذي له معنى إذا لا يهتم العامل المستقل أسلوب الرئاسة فالدافع العمل العمال سيهايط أعظم ذلك الدائم.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Dalam abad informasi seperti sekarang ini, modernisasi dan globalisasi adalah hal yang tak dapat terelakan lagi dalam semua aspek kehidupan, terutama bagi kehidupan perusahaan yang selalu ingin survive dan berkembang. Sebagai wujud nyata dari modernisasi dan globalisasi tersebut yaitu dengan adanya pengembangan dan penerapan teknologi yang semakin lama semakin canggih dan rumit serta semakin tingginya tingkat persaingan.

Pengembangan dan penerapan teknologi ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan karena akan tercapainya efektifitas dan efisiensi kerja yang lebih baik. Sementara itu di sisi lain, hal ini juga akan memberikan dampak negatif, karena akan semakin terdesaknya faktor tenaga manusia.

Namun demikian peranan manusia sebagai salah satu faktor produksi tidak bisa diabaikan begitu saja, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang diterapkan oleh suatu perusahaan, tidak akan ada artinya tanpa didukung oleh sumberdaya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup.

Dalam desakan modernisasi dan globalisasi ini agar tetap dapat survive dan berkembang, maka wajib hukumnya setiap perusahaan melakukan pengembangan dan penerapan teknologi. Di samping itu juga setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan-perbaikan secara terus-menerus (continuous improvement) yang melibatkan aspek manusia dan teknologi secara seimbang.

Faktor penentu yang paling vital untuk menentukan perbaikan-perbaikan yang awet dan berkesinambungan adalah sikap dan tingkah laku manusia, sehingga proses perbaikan terus-menerus itu harus dimulai dengan proses perbaikan orang atau sumber daya manusianya, karena sebaik atau sehebat apapun suatu perencanaan operasional dalam mencapai tujuan tidak akan ada artinya jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang baik, yang memiliki motivasi serta komitmen yang besar untuk melaksanakannya.

Dari alasan-alasan tersebut suatu perusahaan membutuhkan figur atau sosok kepemimpinan yang mampu memotivasi, mengkoordinasi orang-orang atau karyawan ke dalam kelompok kerja (team work) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama.

Kita sering mendengar orang-orang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar

ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan oleh Miftah Thoha (1988:1) Bahwa : “Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Kepemimpinan yang efektif merupakan suatu proses untuk menciptakan wawasan masa depan dengan mempertimbangkan jangka panjang kelompok yang mendorong tindakan, yang mana hal tersebut merupakan suatu kombinasi dari proses biologis, social, dan psikologis yang kompleks menentukan potensi seorang untuk menjadi pemimpin yang efektif

Ada 4 faktor yang dipengaruhi oleh pimpinan terhadap bawahannya, antara lain sikap (*attitudes*), perilaku/tindakan (*behavior*), pikiran (*ideas*) dan perasaan (*feelings*). Menurut Wionarso (1993:4) di antara keempat faktor tersebut perasaan (*feeling*) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam.

Pada koperasi KPSP Setia Kawan Nongkojajar yang dijadikan sebagai objek penelitian, peneliti mendapatkan data yang mengidentifikasi bahwa : KPSP Setia kawan identik oleh seorang figur pimpinan, pengaruh dari pimpinan sangat besar sekali kepada karyawan maupun masyarakat dikawasan Nongkojajar.

Pengaruh ini berdampak positif terhadap koperasi sendiri, karena faktor kepemimpinannya dapat mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi besar kepada koperasi.

Data yang didapatkan melalui observasi oleh peneliti juga membuktikan bahwa selalu ada peningkatan tiap tahun, Pada laporan RAT pengurus KPSP Setia Kawan Nongkojajar Tahun Buku 2007 yang juga peneliti turut hadir di dalamnya, terdapat peningkatan yang signifikan mulai dari keanggotaan yakni 6.503, SHU naik sebanyak 30%, meski produksi susu (Core Bisnis) mengalami penurunan 5% daripada periode 2006-2007 yakni sebanyak 17.014.008, namun itu diidentifikasi oleh pengurus karena faktor musim kemarau, bukan karena penurunan kinerja para karyawan. Selain itu pada periode 2007-2008, KPSP Setia Kawan memberikan kontribusi ke Daerah Kabupaten Pasuruan PPN dari susu mencapai 4,3M. Peningkatan ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa karyawan koperasi selalu memberikan kontribusi besar, sehingga koperasi selalu mengalami peningkatan dan menjadikan KPSP menjadi salah satu koperasi teladan di Jawa Timur.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, sehingga penulis mengambil tema "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan*"

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar?
3. Variabel manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap Motivasi Kerja Karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar?

## **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan sebagai tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar
2. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja pada karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

3. Untuk mengetahui Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap Motivasi Kerja pada karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

#### 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

1. Bagi perusahaan

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas peranan Pemimpin Dalam memotivasi karyawannya guna meningkatkan sumber daya manusia dalam organisasi.

2. Bagi penulis

Penulisan ini merupakan penerapan ilmu pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutam dalam bidang Kepemimpinan dan Motivasi Dalam organisasi yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktek yang penulis amati selama meaksanakan penelitian pada karyawan KPSP "Setia Kawan.

3. Bagi Universitas

Dari penelitian ini diharapkan memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai penerapan teori kepemimpinan dan motivasi organisasi pada karyawan KPSP setia kawan nongkojajar.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2. 1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai bahan informasi dan bahan acuan yang sangat berguna.

Penelitian terdahulu yang ditulis oleh fatmawati (1997) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Puskopad Malang". Menggunakan variabel Supportive leadership ( $X_1$ ), Participate leadership ( $X_2$ ), serta Delegating leadership ( $X_3$ ). menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, Sedangkan gaya kepemimpinan suportif adalah variabel yang berpengaruh paling dominan sebesar 35,92%.

Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Abdul rohman (2002) yang berjudul "Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Dalam Menciptakan Efektifitas Kerja Karyawan Pabrik Gula Djatiroto". Menggunakan analisis Deskriptif kualitatif, menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja.



Penelitian terdahulu yang ditulis Ahmad Fadli yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kawasan Industri Medan”. Menggunakan Regresi linear sederhana, menunjukkan bahwasanya Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti	Variabel	Analisis	Hasil
1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada koperasi puskopad malang	Fatmawati 1997	Supportive leadership (X1) Participate leadership (X2) Delegating leadership (X3)	Regresi Berganda	Secara bersama-sama, ketiga variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Gaya kepemimpinan suportif adalah variabel yang berpengaruh paling dominan sebesar 35,92%
2	Analisis gaya kepemimpinan manajer dalam menciptakan efektifitas kerja pada pabrik gula Djatiroto lumajang	Abdul rohman	Gaya kepemimpinan  Efektifitas kerja	Deskriptif kualitatif	Gaya kepemimpinan direktif dilakukan sebesar 10,5%, dengan tanggapan karyawan sebesar 10,5%. Gaya partisipasif dilaksanakan sebanyak 87,7%, dengan tanggapan karyawan 75,2%. Gaya kepemimpinan partisipatif dilakukan 58% dengan tanggapan %

3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan	Ahmad Fadli	Gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	Regresi linear sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
---	--	-------------	-------------------------------------	--------------------------	--

## 2. 2. Kajian Teori

### 2. 2. 1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi. Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (Leadership) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Sementara itu Kartini Kartono (1998:135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Jadi dari pengertian tersebut di atas jelas sekali terlihat bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Ada 4 faktor yang dipengaruhi oleh pimpinan terhadap bawahannya, antara lain sikap (*attitudes*), perilaku/tindakan (*behavior*), pikiran (*ideas*) dan perasaan (*feelings*). Menurut Wionarso (1993:4) di antara keempat faktor tersebut perasaan (*feeling*) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam, agar timbul:

- a) *Sense of belonging* (merasa ikut memiliki)
- b) *Sense of participation* (merasa ikut serta)
- c) *Sense of responsibility* (merasa ikut bertanggung jawab)

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan.

Sedangkan Kepemimpinan Situasional atau kepemimpinan dengan pendekatan situasional adalah perilaku (gaya) kepemimpinan yang didasarkan atau disesuaikan dengan berbagai kemungkinan situasi organisasi. Situasi disini menyangkut kesiapan

atau kematangan yang diperlihatkan oleh pengikut dalam melaksanakan tugas, dan tujuan tertentu.

Pendekatan situasional ini disebut juga pendekatan kontigensi atau kemungkinan, karena ada banyak kemungkinan situasi yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku gaya kepemimpinan situasi tersebut.

### **2. 2. 2. Pandangan dan Asumsi Kepemimpinan Situasional**

Ada beberapa pandangan dan asumsi yang mengatakan perlunya beberapa kepemimpinan situasional ini:

- a) Tidak ada salah satu gaya kepemimpinan yang bersifat universal atau sesuai (efektif) untuk diterapkan pada berbagai situasi.
- b) keberhasilan pemimpin suatu organisasi tidak hanya tergantung atau dipengaruhi untuk perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, tapi situasi dari aktivitas kepemimpinan itu juga berpengaruh.
- c). Tiap-tiap situasi mempunyai ciri-ciri yang berbeda sehingga membutuhkan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

Dari pandangan tersebut diatas maka sangatlah perlu untuk diterapkan perilaku kepemimpinan yang diarahkan pada pendekatan situasional, agar aktivitas kepemimpinan itu benar-benar efektif.

Dengan pendekatan ini untuk menerapkan gaya/perilaku kepemimpinan seorang pemimpin harus mengetahui situasi, misalnya bagaimana kematangan pengikutnya (bawahannya).

### **2. 2. 3. Dasar Penerapan Kepemimpinan Situasional**

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat (efektif) menurut pendekatan situasional ada beberapa dasar hubungan yaitu hubungan antara lain :

- a) Tingkat (kadar) bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya.
- b) Tingkat (kadar) dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- c) Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas, banyaknya dengan tujuan terbaik.

Yang dimaksud dengan Perilaku Tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada para bawahannya (pengikut) misalnya, memberikan :

- (1). Ketentuan yang harus dilakukan
- (2). Kapan melakukannya
- (3). Dimana dan bagaimana melakukannya

Sedangkan perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikutnya (para karyawan/ anggota) dalam hal ini misalnya, adanya :

- (1). Dukungan yang diberikan pada bawahannya untuk menyelesaikan Tugas
- (2). Menciptakan suasana kompak, saling membawahi dengan pekerjaan dan waktu.

#### **2. 2. 4. Situasi dan Kematangan Karyawan**

Yaitu menyangkut dari pemimpin, keterkaitannya dengan pengikut dengan pekerjaan dan waktu. Kematangan (maturity) adalah kemampuan (ability) dan kemauan (willingness) dari orang-orang (pengikut) untuk memikul tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kematangan dapat dibagi 2 macam pegawai :

##### **a) Kematangan Pekerjaan (kemampuan)**

Kematangan ini menyangkut kemampuan untuk melakukan sesuatu, misalnya : tingkat pengetahuan dan keterampilan, serta pengalaman yang dimiliki.

##### **b) Kematangan Psikologis (kemauan)**

Kematangan yang menyangkut kemauan atau metabolisme untuk melakukan sesuatu yang berhasil dari dirinya. Kematangan ini berkaitan juga dengan rasa percaya diri dan

yakin bahwa dirinya mampu dalam melaksanakan tugas tersebut.

Untuk mengukur luasnya kematangan karyawan (pengikut) Hersey dan Blanchard menyusun dua instrument kematangan yang berbeda :

- (1) Forum pengikut manajer (manager's rating forum)
- (2) Forum pengikut diri sendiri (the self rating forum)

Kedua istilah tersebut mengukur kematangan pekerja (kematangan) dan kematangan psikologi (kemampuan) dan para karyawan dengan lima skala pengikut.

#### **2. 2. 5. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Situasional**

Konsep dasar kepemimpinan situasional menyatakan bahwa tidak ada satu cara (gaya kepemimpinan) yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang (bawahan). Tiap gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan ketepatan (efektivitas) untuk diterapkan pada situasi tertentu, yang dimaksud situasi disini yaitu kematangan dari para pengikutnya

Dalam bukunya Mohyi (1999:187) Hersey dan Blanchard membagi-bagi macam gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tingkat hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, yaitu :

a) Gaya Memberitahukan (telling)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seorang pemimpin menentukan peranan dan mengarahkan / memberitahukan anak buahnya tentang apa (what), mengapa (why), kapan (when) dan bagaimana (why) pekerjaan itu dilakukan. Gaya ini dapat disamakan dengan perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

b) Gaya Menjajakan (selling)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seorang pemimpin memberikan pengarahan, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta (ikut andil) dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi, tetapi perilaku hubungan tinggi.

c) Gaya Mengikut Sertakan (participating)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengikut sertakan bawahannya (pengikut) dalam mengambil keputusan dan kebijakan organisasi, pada gaya ini perilaku hubungan tinggi, tetapi perilaku tugas rendah.

d) Gaya Mendelegasikan (delegating)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendelegasikan wewenang pada bawahannya dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Dalam gaya ini seorang pemimpin mungkin masih mengidentifikasi masalah, masalah yang dihadapi organisasi, tetapi tanggung jawab untuk membuat rencana, strategi-strategi dan taktik pencapaian tujuan diserahkan kepada para pengikutnya yang sudah matang serta mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dengan merumuskan bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu dikerjakan. Pada gaya ini perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas rendah

#### **2. 2. 6. Aplikasi Gaya Kepemimpinan Situasional**

Untuk mengaplikasikan kepemimpinan situasional ada faktor kunci yang dijadikan patokan, yaitu penilaian tingkat kematangan para pengikutnya (karyawan) dengan menentukan tingkat kematangan pengikutnya seorang pemimpin dapat menentukan pula gaya / perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut.

Berdasarkan dengan mengaplikasikan kepemimpinan situasional ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :

- a) Dalam kepemimpinan situasional, sebaiknya seorang pemimpin membantu pengikutnya untuk menambah kematangan mereka
- b) Perkembangan kematangan pengikut ini sebaiknya diikuti oleh perubahan penyesuaian gaya/perilaku. Kepemimpinan melalui

keempat gaya kepemimpinan (*telling, selling, participating, delegating*) bergerak sepanjang *kurva prespektif*.

- c) Perilaku/gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk para pengikut (karyawan) yang tidak matang adalah perlakuan tugas yang tinggi dengan pemberian arahan yang kuat oleh pemimpin.
- d) Meningkatnya kematangan orang (pengikut) yang sebelumnya kurang matang sebaiknya diikuti dengan penguatan positif (positif reinforcement), misalnya diikuti dengan ganjaran/insentif atau kompensasi tertentu sebagai motivasi, kemudian diikuti oleh dukungan penerapan sosio emosional (perilaku hubungan) bila kematangan dari pengikut mengarah pada tingkat yang tinggi
- e) Pada saat pengikut mencapai tingkat kematangan yang tinggi, pemimpin sebaiknya tidak hanya menanggapi dengan menurunkan tingkat arahan dan pengawasan (perilaku tugas), tetapi juga menurunkan tingkat perilaku hubungan

Biasanya, bagi para pengikut (bawahan) yang sangat matang, kebutuhan akan hak otonomi dan kepercayaan dari pemimpin lebih dibutuhkan dibandingkan kebutuhan dukungan sosio emosional (perilaku hubungan).

Oleh karena itu pada kondisi atau tahap seperti itu, cara yang terbaik bagi seorang pemimpin untuk membuktikan rasa yakin dan percaya pada mereka yaitu dengan memberikan kesempatan yang lebih besar untuk bekerja sendiri. Hal ini bukan berarti pemimpin memutuskan hubungan atau komunikasi dengan para pengikutnya, tetapi sekedar mengurangi dorongan dan pengawasan secara langsung, sedangkan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan pengikutnya harus tetap terjalin dengan baik.

#### **2. 2. 7. Pemilihan Gaya Kepemimpinan Yang sesuai**

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat, sebagai berikut :

- a) Menentukan/memutuskan bidang aktivitas atau pendapat dari pengikut (karyawan) yang akan dipengaruhi.
- b) Menentukan tingkat kematangan (kemampuan dan motivasi) para pengikutnya (bawahan) pada masing-masing bidang pekerjaannya.
- c) Pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kematangan dibidang pekerjaan para pengikutnya (karyawan).

Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut diatas, maka gaya yang sesuai dengan masing-masing level kematangan dikaitkan

dengan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, sebagai berikut :

(1) Gaya Memberitahukan (Telling)

Gaya ini sesuai untuk diterapkan pada para bawahan (pengikut) yang tingkat kematangannya rendah, dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Orangnyanya tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab
- b. Dalam melakukan sesuatu tugas mereka tidak kompeten atau tidak yakin akan kemampuan dirinya

*Dengan gaya ini, tindakan pimpinan sebagai berikut :*

- a. Menentukan/menetapkan peran masing-masing pengikutnya (bawahannya)
- b. Memberikan arahan dalam melaksanakan tugas

Gaya kepemimpinan ini dapat disamakan dengan gaya/perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah.

(2) Gaya Menjajakan (Selling)

Gaya ini tepat untuk diterapkan apabila tingkat kematangan mulai meningkat dari rendah ke sedang, ciri-ciri karyawan pada tingkat kematangan ini antara lain :

- a. karyawan kurang mampu akan pekerjaannya, tetapi mereka punya kemauan akan dapat melakukan pekerjaannya.

- b. mereka mau bial diberi arahan oleh pemimpinnya

*Tindakan pemimpin pada gaya ini, antara lain :*

- a. pemimpin memberikan arahan yang kuat pada bawahan
- b. arahan dengan komunikasi dua arah, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan

Gaya ini perilaku pemimpin mencakup perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi.

### (3) Gaya Mengikutsertakan (participating)

Pada gaya ini sangat tepat diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan sedang menuju ke tinggi, ciri-ciri karyawan pada tingkat kematangan sebagai berikut :

- a. karyawan punya kemampuan, tetapi tidak mau untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.
- b. mereka kurang yakin akan pekerjaannya dan merasa tidak aman. Mungkin ketidak-yakinan mereka disebabkan karena kurang yakin dan tidak aman akan pekerjaannya.

*Pada gaya ini, tindakan pemimpin yang paling tepat, antara lain :*

- a. Memberikan motivasi agar mereka (bawahan) mau menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin, misalnya dengan menjalin komunikasi dua arah, pemberian insentif, penghargaan.

- b. Pemimpin membagi peran dan tanggung jawab dengan bawahannya, misalnya mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan.

Gaya ini mencakup perilaku hubungan yang tinggi, sedangkan perilaku tugas rendah.

(4) Gaya Mendelegasikan (delegating)

- a. Gaya mendelegasikan ini sangat tepat untuk diterapkan, bila kondisi kematangan karyawan (pengikut) tinggi, yaitu dengan ciri Karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan serta mampu melakukan tugas yang dibebankan kepadanya
- b. Mereka menyenangi dan mau melakukan serta yakin bahwa dirinya dapat melakukan atau menyelesaikan tugas-tugasnya

*Tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan seorang pemimpin pada gaya ini adalah :*

- a. Pemimpin menyerahkan (mendelegasikan) wewenang serta tanggung jawab kepada bawahan/pengikut, misalnya dalam hal membuat rencana dan pelaksanaannya, cara-cara (metode) mengerjakannya, mengambil kebijakan berkaitan dengan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Dalam hal ini, mungkin seorang pemimpin ikut serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi organisasi tetapi tanggung jawab untuk membuat

rencana-rencana tindakan diserahkan pada para pengikutnya yang sudah matang.

### 2. 2. 8. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Banyak literature yang membahas kepemimpinan dalam islam. Mudjiono (2002) merangkum dasar-dasar kepemimpinan dari berbagai dari berbagai literatur yang diantaranya sebagai berikut:

- a). Tidak mengambil orang kafir sebagai pemimpin

Hal ini sesuai dengan firman Allah

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكٰفِرِينَ اَوْلِيَآءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ ؕ

اَتُرِيدُونَ اَنْ تَجْعَلُوْا لِلّٰهِ عَلَيْكُمْ سُلْطٰنًا مُّبِيْنًا ﴿١٤٤﴾

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali (pelindung, pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah kamu ingin menjadikan hal itu sebagai alasan bagi Allah untuk menimpakan siksaan yang nyata.” ( Q.S 4:144)*

- b). Pemimpin harus orang yang memiliki keahlian di bidangnya, dan kehancuran jika menyerahkan urusan umat kepada seseorang yang bukan ahlinya atau tidak memiliki kemampuan untuk memimpin.

Sabda Nabi Saw : *“Siapa yang menyerahkan urusan kepada bukan ahlinya, tunggulah kehancurannya.”* (H.R. Buchari dan Muslim)

- c). Pemimpin harus bisa di terima, mencintai dan di cintai umatnya, mendoakan dan di doakan umat. Bukan sebaliknya membenci dan di benci. Sabda Nabi saw: *“Sebaik-baiknya pemimpin adalah mereka yang kamu cintai dan mencintai kamu, kamu berdoa untuk mereka dan mereka berdoa untuk kamu, seburuk-buruk pemimpin adalah mereka yang kamu benci dan mereka membenci kamu.”* (H.R. Muslim).
- d). Mengutamakan, membela dan mendahulukan kepentingan umat. Menegakkan keadilan, melaksanakan syariat, berjuang menghilangkan segala bentuk kemungkaran, kekufuran, kekacauan, dan fitnah.
- e). Memiliki tubuh yang sehat dan kuat, serta berkepribadian utama seperti yang di miliki oleh Nabi saw. Seperti, benar, (shiddiq), terpercaya (amanah) yakni bersedia memikul tanggung jawab dengan aman tanpa keraguan
- f). Tujuan kepemimpinan dalam islam adalah agar urusan masyarakat dapat berjalan dengan benar.
- g). Dalam mengambil keputusan, hendaklah dengan jalan mengutamakan azas musyawarah.



Di samping dasar-dasar kepemimpinan di atas, ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut :

- 1). Setia. Pemimpin dan orang yang di pimpin terikat kesetiaan kepada Allah swt.
- 2). Tujuan Islam secara menyeluruh, pemimpin melihat tujuan organisasi atau perusahaan bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.
- 3). Mengikuti syari'at dan akhlak Islam, Peminpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia mengikuti perintah syari'at. Waktu mengendalikan urusannya ia patuh kepada adab-adab Islam. Khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
- 4). Bertanggung Jawab, pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Dalam al-Quran diperintahkan bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

Firman Allah swt :

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ

وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya : “Yaitu orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sholat, menunaikan zakat, menyuruh perbuatan yang ma’ruf dan mencegah perbuatan yang mungkar” (Surat al-Hajj : 41)

Dalam lingkungan perusahaan, seharusnya prinsip – prinsip islami bisa diterapkan meski kondisi sekarang persaingan sangat global. Karena prinsip – prinsip islam itu sendiri selalu sesuai dengan perkembangan zaman. Hanya dibutuhkan keberanian dan kepercayaan dari seorang pemimpin untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan sesuai dengan kaidah islami.

Ada tiga prinsip yang seharusnya bisa dilakukan oleh seorang pemimpin di era global ini.

a). Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. Al-Quran menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau dengan orang yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti yang tertera dalam surat asy – Syuura : 38 yang berbunyi :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : “Dan bagi orang-orang yang menerima seruan tuhanNya dan mendirikan sholat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka ; dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepada mereka”. (Surat asy-Syuura : 38)

Pelaksanaan musyawarah memungkinkan anggota organisasi Islam berperan dalam proses pembuatan keputusan. Pada saat yang sama musyawarah berfungsi sebagai tempat mengawasi tingkah laku pemimpin agar tidak menimpang dari tujuan umum kelompok.

Dan tentu saja pemimpin tidak wajib melaksanakan musyawarah dalam setiap masalah. Masalah rutin hendaklah ditanggulangi secara berbeda dengan masalah yang menyangkut pembuatan kebijaksanaan.

b). Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membeda-bedakan suku bangsa,

warna kulit, keturunan dan agama. Al-Quran memerintahkan agar kaum muslimin berlaku adil ketika berurusan dengan para penentang mereka.

Seperti Firman Allah Swt :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ

النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya; "Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum antara manusia supaya kamu berlaku adil". (Surat an-Nisa' :58).

Selain mematuhi prinsip keadilan yang menjadi basis tegaknya masyarakat islam, pemimpin Islam juga sebaiknya mendirikan badan peradilan internal atau lembaga hokum atau komisi keberatan-keberatan mereka dengan bebas, serta mendapat jawaban dari segala persoalan yang mereka ajukan. Al-Khulafa' ar-Rasyidin memandang persoalan ini sebagai unsur penting bagi kepemimpinan mereka.

c). Nasehat

Seorang muslim diminta memberikan nasehat yang ikhlas apabila diperlukan. Tamim bin Aws meriwayatkan bahwa Rasulullah saw. Pernah bersabda :

الدين النصح قلنا لمن قال الله و لكتابه و لرسوله و لأئمة المسلمين و عامتهم

[الحديث]

Artinya : *“Ad-Dien (agama Islam) adalah nasehat”. Kami bertanya : “untuk siapa?” Beliau menjawab : “Untuk Allah. Kitab-Nya, Rasul-Nya, para pemimpin orang-orang Islam dan (untuk) mereka keseluruhan”.* (Shahih Muslim. Kitabul Imam. 1982 : 67)

### 2. 2. 9. Pengertian Motivasi

Suatu organisasi akan berhasil dengan baik apabila disertai dengan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, khususnya karyawan secara optimal. Oleh karena itu perusahaan harus menyadari adanya tehnik-tehnik yang dapat digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, yang tentu saja sangat didukung oleh prestasi kerja yang baik sehingga akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pemberian motivasi dalam hal ini merupakan salah satu tehnik ataupun cara yang digunakan pimpinan agar karyawannya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

Beberapa pengertian motivasi yang diberikan oleh para ahli antara lain sebagai berikut :

Nawawi (2001:35), Bahwa : “motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”..

Sedangkan menurut Hasibuan (2001:216) bahwa : “motivasi berasal dari bahasa latin, *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak yang hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut”

Anorage (1992:77) mengatakan bahwa Motivasi atau dorongan kerja karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi.

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

### **2. 2. 10. Pola Motivasi**

Menurut Mc. Clelland ada 4 pola motivasi, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1999: 95) antara lain :

- a). *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b). *Affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- c). *Competance motivation*, yaitu dorongan untuk berpartisipasi aktif dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d). *Power motivation*, yaitu dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan yang terjadi.

### **2. 2. 11. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (1999:95) pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan di perusahaan.

- 4) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2. 2. 12. Jenis Motivasi**

Nawawi (2001:359) Mengemukakan bahwa motivasi ada dua macam yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik.

##### **a) Motivasi Instrinsik**

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya ataupun makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Misalnya seseorang yang melakukan pekerjaan, tujuan utama adalah agar pekerjaan itu dapat terselesaikan dengan baik dan benar, sehingga mereka mempunyai kebanggaan tersendiri pada dirinya.

##### **b) Motivasi Ekstrinsik**



Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal, misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah ataupun gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

#### **2. 2. 13. Faktor-faktor Motivasi**

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

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

#### **2. 2. 14. Alat-alat Motivasi**

Menurut Hasibuan (1999:99) alat-alat motivasi itu terdiri dari:

- 1). *Materiil insentif*, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang/barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain memberikan kebutuhan ekonomis.
- 2). *Non-materiil insentif*, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak ternilai, dengan kata lain hanya memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan rohani semata.

#### **2. 2. 15. Teori Motivasi**

Teori ini berasumsi bahwa faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan yang mendorong manusia untuk berperilaku atau melakukan aktivitas tertentu. Jadi menurut teori ini semangat atau kegairahan kerja seseorang itu didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, sehingga semakin tinggi satandar kebutuhan dan kepuasan seseorang, maka semakin giat juga ia bekerja untuk memenuhi kebutuhan atau kepuasannya.

Adapun teori-teori kebutuhan yang terkenal dalam teori kepuasan ini antara lain:

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

Menurut Hasibuan (2001:154) Bahwa Maslow membagi kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik (*Psychological Needs*)

Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti : makan, minum, udara, perumahan dll.

2. Keamanan dan keselamatan (*safety and security needs*):

kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yaitu merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan atas teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem*)

Kebutuhan akan harga diri, pengakuan, penghargaan dari pihak lain.

5. Aktualisasi diri (*Self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi yang dimilikinya untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan

Kelima kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki atau jenjang kebutuhan, Seperti pada gambar berikut :

**Gambar 2.1 : Hirarki Kebutuhan dari Maslow.**



Sumber : Armstrong (1999:60).

Uraian lebih lengkap tentang teori hirarki kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut :

a). Kebutuhan fisiologi

Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan pokok yang perlu diperhatikan paling awal, karena kebutuhan tersebut yang muncul pertama dalam jasmani manusia untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup seseorang dalam dunia ini, tanpa adanya kebutuhan tersebut seseorang tidak mungkin hidup secara wajar.

Sebagai salah satu contoh adalah kebutuhan pangan, seseorang mempunyai beberapa kebutuhan seperti makan, minum, harga diri, berteman, bersosialisasi dsb. Dapat dipastikan bahwa yang didahulukan adalah kebutuhan makan dan minum karena menyangkut perasaan haus dan lapar yang harus segera dipenuhi,

dan apabila tidak mendapatkan prioritas maka akan sangat mengganggu keseimbangan pemenuhan kebutuhan yang lainnya. Sehingga tanpa adanya kebutuhan fisiologis seseorang tidak akan merasa termotivasi untuk memenuhi kebutuhan karena apa yang menjadi kebutuhannya tidak ada, dan seseorang akan selalu dituntut untuk bisa memenuhi kebutuhan secara maksimal.

b). Kebutuhan keamanan dan keselamatan

Kebutuhan keselamatan dan keamanan merupakan suatu kebutuhan dimana seseorang merasa dirinya bebas dari ancaman dan gangguan, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan. Dalam kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yaitu :

- (1). Kebutuhan akan keamanan jiwa, terutama keamanan jiwa ditempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan diwaktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang harus dipenuhi oleh manager. Dalam arti luas bahwa setiap manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya dimanapun ia berada.
- (2). Kebutuhan akan keamanan harta dari tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan

jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi-organisasi modern yang selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih maupun dengan cara menempatkan petugas-petugas keamanan (satpam). Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi kepada para karyawan, baik asuransi jiwa ataupun asuransi kecelakaan, adanya tunjangan untuk hari tua , sehingga dengan demikian karyawan akan merasa aman dan tenteram pada saat bekerja.

c). Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini merupakan kodrat manusia sebagai makhluk social yang mempunyai keinginan untuk berkumpul dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan Hasibuan (2001:225) :

- (1). Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dilingkungan tempat tinggal dan bekerja.
- (2). Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting. Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia merasa dirinya penting. Oleh karena itu dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.
- (3). Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal, setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorangpun yang menyenangi kegagalan baik dalam bidang karier, harta, jabatan dsb merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang.
- (4). Kebutuhan akan perasaan ikut serta setiap individu anggota organisasi akan merasa senang jika ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

d). **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan penghargaan mencakup kebutuhan akan pengakuan masyarakat, pernyataan diri dan harga diri, pemuasan kebutuhan akan penghargaan mendorong rasa percaya diri, berharga dan berkemampuan. Seandainya seseorang berhasil menunjukkan prestasinya, maka ia pun akan mengharapkan pujian, kenaikan pangkat, promosi, pemberian fasilitas dan lain-lain. Karyawan akan berusaha dan bekerja dengan giat untuk mencapai prestasi yang setinggi-tingginya, dengan perkataan lain seseorang akan merasa termotivasi apabila hasil kerjanya diakui dan dihargai.

e). **Kebutuhan Aktualisasi**

Kebutuhan terakhir ini menggambarkan kebutuhan akan pengakuan dari orang-orang sekitarnya bahwa dirinya itu mempunyai kemampuan tertentu. Demikian pula halnya ia akan merasa puas andai kata hasratnya untuk mengembangkan kemampuannya mendapat kesempatan sehingga potensi yang ada pada dirinya dapat diwujudkan seoptimal mungkin, hal ini merupakan tantangan bagi orang yang berkewajiban memenuhi kebutuhannya.

*b. Teori X dan Y (Douglas Mc. Gregor)*



Douglas Mc. Gregor (dalam Sukarno, 2000:14), mengemukakan bahwa dalam diri setiap orang pada dasarnya terdapat dua pandangan, yakni, persepsi dasar negatif, disebut teori X dan persepsi dasar positif, disebut teori Y.

Manager yang dikategorikan dalam teori X mempunyai empat asumsi diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sedapat mungkin menghindarinya.
2. Karena itu karyawan harus ditekan, dimonitor, diancam sangsi agar bekerja untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan tidak mau bertanggung jawab dan hanya mau melaksanakan perintah saja.
4. Karyawan mementingkan jaminan kepastian kerja dan tidak mempunyai ambisi.

Sebaliknya, manajer yang termasuk teori Y mempunyai empat asumsi yang berlainan :

1. Karyawan biasa memandang kerja seperti halnya istirahat, rekreasi (kejenuhan teratasi dengan “kerja-istirahat-rekreasi”).

2. karyawan dapat mengendalikan diri, bila diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (karyawan di dalam lingkungan kerjanya tidak akan berbuat semaunya).
3. Umumnya karyawan bias menerima, bahkan mencari tanggung jawab (misal, jarang menolak bila dipromosikan kejenjang lebih tinggi).
4. Potensi karyawan dianggap belum optimal, karena itu harus diberi kesempatan belajar sehingga pada akhirnya dapat diaktualisasikan.

*Douglas Mc. Gregor beranggapan bahwa teori Y lebih baik dari pada teori X, secara kondusif lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, peluang dan nilai yang akan meningkatkan motivasi kerja karyawan*

#### **2. 2. 16. Motivasi Dalam Prespektif Islam**

Tidak ada Seorang muslim yang mungkin dari awalnya tidak mempunyai kemampuan di bidang yang diberi tanggung jawab, namun dengan jiwa seorang muslim yang kuat dan usaha yang maksimal mampu menunaikan tugasnya dengan baik.

Seperti firman Allah dalam surat Al-Balad yakni :

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴿١﴾

Artinya : “*Sesungguhnya kami menciptakan manusia padahal dia dalam kesusahan*” (Al-Balad : 4).

Dalam islam, menurut Hafifuddin (2003 : 133-134) ada empat unsur yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi karyawannya. Yakni : *pertama*, Unsur untuk meningkatkan etos dan kualitas kerja, *kedua* Unsur pengetahuan dan keterampilan karyawan, *ketiga* Unsur ibadahnya, *keempat* adalah Unsur kejujuran.

Dari sini bisa kita lihat bahwa untuk memotivasi karyawan untuk tujuan meningkatkan kinerjanya, tidak cukup hanya dengan pemenuhan kebutuhan seperti yang diuraikan pada teori Maslow. Namun pemenuhan kebutuhan Spiritual atau yang kita kenal dengan kebutuhan Spiritual haruslah terpenuhi juga.

Kebutuhan spiritual di sini hendaklah harus berbanding dengan kebutuhan yang seharusnya diterima oleh karyawan. Pada jam istirahat misalnya, penambahan jam mungkin bisa diterapkan dengan tujuan bahwa karyawan tidak saja mempergunakan buat kebutuhan makan, tetapi kebutuhan sholat dan berinteraksi dengan karyawan lain bisa menjadi penyemangat dari penatnya aktifitas pekerjaan.

Dari sini Peranan pemimpin memang sangat besar sekali perannya terhadap kebutuhan yang telah dijelaskan di atas. Suatu

kebijakan tidak akan berhasil diterapkan oleh seorang pemimpin, kalau pemimpin itu tidak memberi contoh yang nyata kepada karyawan, oleh karena itu seorang pemimpin tidak saja memperhatikan kebutuhan spiritual dari karyawan, namun juga memberi contoh kepada karyawan.

#### **2. 2. 17. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi kerja**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Sedangkan motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Inti pemberian motivasi adalah agar timbul kesadaran diri.

Untuk memotivasi para karyawan, pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau non-materi, kebutuhan fisik maupun rohani.

Notoatmodjo (1998:132) mengatakan bahwa :

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.

- b. Setiap organisasi ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap oarang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dari sini dapat kita tarik kesimpulan bahwa secara naluri, karyawan selalu berusaha meningkatkan kemampuan ataupun munculnya motivasi seiring dengan peranan dari atasannya itu sendiri.

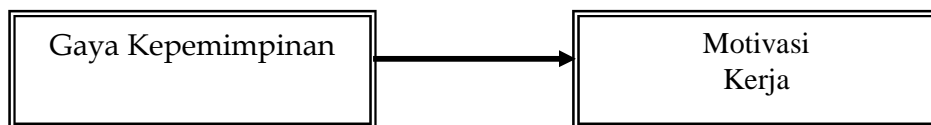
Gaya Kepemimpinan dari teori Hersey dan Blanchard menawarkan hubungan kematangan dari karyawan, teori ini dirasa sangat tepat karena secara tujuan, teori ini diaplikasikan pada situasi dan kondisi pada suatu lingkungan kerja dan permasalahannya. Semisal karyawan yang dirasa masih belum berkompeten berbeda perlakuan dengan karyawan yang mampu dan sanggup diberikan kepercayaan dalam tugas atau pekerjaan.

## 2. 2. 18. Kerangka Berfikir

### a). Model Konsep

Menurut Singarimbuan' (1989:34) konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari jumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Model konsep Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi karyawan pada organisasi bila digambarkan adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Model Konsep**



Gambar : Model konsep gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap motivasi kerja

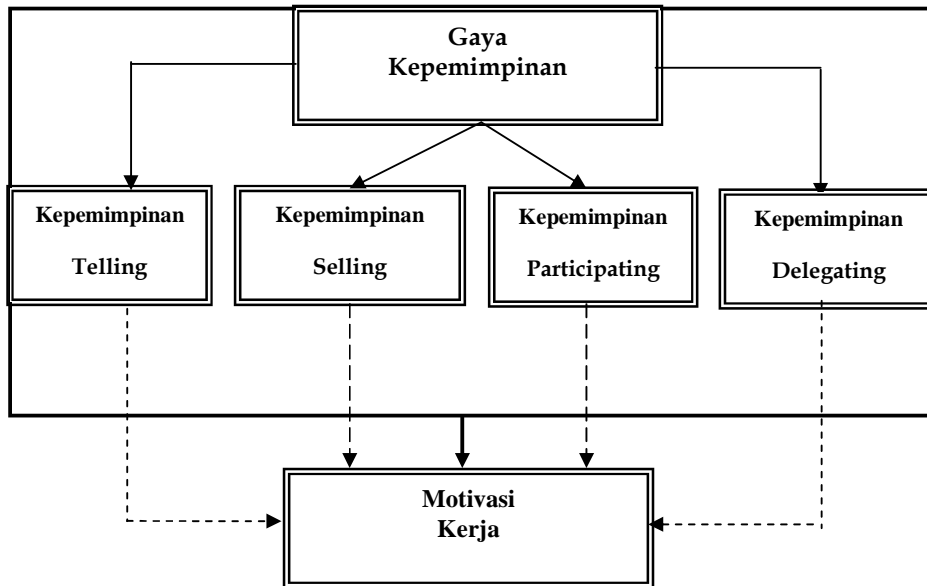
Dari model konsep di atas, dapat di jelaskan bahwa faktor gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dalam buku nya, Thoha (1983) menjelaskan bahwa Motivasi dari karyawan yang sangat tinggi, sangat tergantung dari pemilihan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

### b). Model Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep serta teori tentang Gaya Kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap Motivasi pada

organisasi, maka dapat dirumuskan kerangka berfikir sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Model Hipotesis**



Gambar : model hipotesis gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap motivasi kerja

**Keterangan :** —————> Berpengaruh secara simultan  
-----> Berpengaruh secara parsial

### 3. Hipotesis Penelitian

1. Diduga Variabel Gaya Telling ( $X_1$ ), Gaya Selling ( $X_2$ ), Gaya Participating ( $X_3$ ) dan Gaya Delegating ( $X_4$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan di KPSP Setia Kawan.

2. Diduga Variabel Gaya Telling ( $X_1$ ), Gaya Selling ( $X_2$ ), Gaya Participating ( $X_3$ ) dan Gaya Delegating ( $X_4$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan di KPSP Setia Kawan.
3. Diduga Variabel Delegating ( $X_4$ ), merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi Motivasi kerja Karyawan di KPSP Setia Kawan Nongkojajar.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah Koperasi Peternakan Sapi Perah "Setia Kawan" Nongkojajar - Pasuruan.

#### **3.2. Jenis penelitian**

Penelitian ini bersifat kuantitatif yaitu analisis kuantitatif yang bermaksud menggambarkan variabel yang ada dengan menggunakan uji statistik. Menurut Arikunto, (2002: 10) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh beberapa variabel yang sudah ditetapkan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (eksplanatory). Menurut Singaribuan dan Efendi (1989: 5) penelitian *eksplanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

### **3.3 Populasi dan sampel**

#### **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 karyawan (tetap) KPSP Setia Kawan Nongkojajar yang berjumlah 30 orang.

#### **3.3.2 Sampel**

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 30 orang karyawan, dengan demikian maka seluruh populasi dijadikan sampel atau biasa disebut dengan penelitian populasi.

Arikunto (1998:112), apabila sampelnya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah sampelnya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

### **3.4 Teknik pengambilan sampel**

Wiley (2006:123) pengambilan sampel (*sampling*) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi.

Karena data yang akan diolah berdasarkan hasil penebaran kuisisioner, maka dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara Acak Sederhana (*simple random sampling*).

### **3.5 Data dan sumber data**

#### **3.5.1. Data**

Kuncoro (2007:23) menjelaskan Data kuantitatif dalam penelitian adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka), yang dapat dibedakan menjadi:

1. Data interval, yaitu data yang diukur dengan jarak di antara dua titik pada skala yang sudah diketahui.
2. Data rasio, yaitu data yang diukur dengan suatu proporsi.

#### **3.5.2. Sumber Data**

Sedangkan untuk sumber data dalam penelitian ini adalah (Marzuki, 1997:55).

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek yang diteliti, baik melalui pengamatan maupun *questioner*.

2. Data sekunder.

Merupakan data-data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian, misalnya *literature* ataupun sumber yang berkaitan dengan produktivitas karyawan. Data sekunder merupakan instrumen yang mendukung dalam penyusunan penelitian guna memperkuat dan menjelaskan data primer.

### **3.6 Teknik pengumpulan data**

Nasution (2007:106) menjelaskan bahwa, di dalam penelitian ilmiah ada beberapa data beserta masing-masing perangkat pengumpulan datanya. Adapun teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Pengambilan data melalui pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Wawancara

Dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak tertentu untuk mendapatkan data dan keterangan tentang hal-hal yang diteliti.

### 3. Dokumentasi

Dengan melihat dokumen-dokumen serta catatan yang terdapat di perusahaan.

## **3.7 Instrumen Penelitian**

### 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.

## **3.8. 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 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.

### 3.9. Definisi operasional variabel

Sugiyono (2006:32) menyatakan bahwa variabel didalam penelitian suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini terdapat dua variable, yaitu Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independent variable*), dan Motivasi kerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Adapun variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

a). *Gaya Kepemimpinan (X)*

1). Gaya kepemimpinan *Telling* ( $X_1$ )

- memeberikan perintah
- pengawasan ketat
- penerangan yang jelas
- pemegang keputusan

2). Gaya kepemimpinan *Selling* ( $X_2$ )

- menerangkan keputusan
- memberi keputusan

- banyak mengarahkan
  - Komunikasi mulai dua arah
- 3). Gaya kepemimpinan *participating* (X<sub>3</sub>)
- saling memberi gagasan
  - bersama – sama membuat keputusan
  - memahami dan mendalami bawahan
  - memperlakukan dengan adil
- 4). Gaya kepemimpinan *delegating* (X<sub>4</sub>)
- mengadakan kontak pada bawahan
  - kebebasan menyelesaikan pekerjaan
  - peluang dalam kreatifitas kerja
  - melimpahkan pembuatan keputusan

b). *Motivasi kerja* (Y)

Variabel Motivasi kerja (Y) akan diukur berdasarkan pernyataan responden atas motivasi mereka. Pengukuran ini menggunakan indikator berikut ini, yaitu :

- a) Kebutuhan Materi
- b) Kebutuhan Asuransi Kerja
- c) Hubungan Dengan Rekan Kerja
- d) Penempatan Yang Tepat
- e) Pemberian Tanggung jawab



**Tabel 3.1**  
**Konsep Variabel Indikator Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Item
Variabel Bebas (X) Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i> (X1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan Perintah</li> <li>- Pengawasan ketat</li> <li>- Penerangan yang jelas</li> <li>- Pemegang keputusan</li> </ul>
	Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i> (X2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menerangkan keputusan</li> <li>- memberi kesempatan penjelasan</li> <li>- banyak mengarahkan</li> <li>- komunikasi mulai dua arah</li> </ul>
	Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i> (X3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saling memberikan gagasan</li> <li>- bersama - sama membuat keputusan</li> <li>- memahami dan mendalami bawahan</li> <li>- memperlakukan dengan adil</li> </ul>
	Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i> (X4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mengadakan kontak pada bawahan</li> <li>- kebebasan menyelesaikan pekerjaan</li> <li>- peluang dalam kreatifitas kerja</li> <li>- melimpahkan pembuatan keputusan</li> </ul>
Variabel Terikat (Y) Motivasi	Motivasi (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemenuhan Materi</li> <li>- Pemenuhan Asuransi Kerja</li> <li>- Hubungan Rekan Kerja</li> <li>- Penempatan Pekerjaan</li> <li>- Kepercayaan atau Tanggung Jawab</li> </ul>

**Sumber : A. Mohyi (1999) (data diolah)**

### 3.10. Model analisis data

#### 3.10.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau tingkat kesahihan suatu alat ukur. Jika instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid sehingga valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari pengertian diatas valid itu mengukur apa yang hendak diukur (ketepatan).

Dengan menggunakan *Product Moment*, item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30 (Arikunto, 2006:115)

Rumusnya adalah sebagai berikut :

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

Dimana:

$r$  = Korelasi *product moment*

$n$  = Banyaknya sampel

$X$  = Variabel bebas (Gaya Kepemimpinan X)

$Y$  = Variabel terikat (Motivasi Kerja Y)

### 3.10.2. 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.

Sedangkan menurut Sugiyono (2006:109) hasil penelitian yang reliabel, adalah bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha cronbach dalam Arikunto, (2006:171). yaitu:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana:

$r$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya pertanyaan

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

$\sigma_1^2$  = varian total

Arikunto (2006:45) uji reliabilitas digunakan alpha cronbach, dinamakan suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memilih koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0.6 atau lebih.

### 3.10.3. Analisa Regresi Linier Berganda

Untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja maka kami menggunakan analisa regresi linier berganda. Analisis regresi linier 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 :

$$y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + X_4 + b_4 + e$$

Dimana :

y = Motivasi Kerja Karyawan

$X_1$  = Gaya *Telling*

$X_2$  = Gaya *Selling*

$X_3$  = Gaya *Participating*

$X_4$  = Gaya *Delegating*

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = Standart error

Untuk mengetahui nilai  $b_1$  dan  $b_2$  digunakan

$$b_1 = \frac{(\sum X_2^2)(\sum X_1Y) - \sum(X_1X_2)(\sum X_2Y)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2)(\sum X_1X_2)}$$

$$b_2 = \frac{(\sum X_1^2)(\sum X_2Y) - (\sum X_1X_2)(\sum X_1Y)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2)(\sum X_1X_2)^2}$$

### 3.11. Pengujian Hipotesis

#### 3.11.1. 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, 2006:184)

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

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

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

### 3.11.2. Uji F

1. Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F.

Maka digunakan rumus Sugiyono (1999:190) menyebutkan rumus uji F sebagai berikut :

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

Keterangan :

$F$  = rasio

$k$  = jumlah variabel

$R$  = koefisien korelasi ganda

$n$  = jumlah sampel

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 KPSP Setia Kawan**

Kehadiran KPSP Setia Kawan Nongkojajar, tidak dilepas dari pada proses perjalanan panjang yang penuh liku-liku perjuangan dan tantangan. Perkembangan Koperasi di Nongkojajar, tidak bias dipisahkan dengan peternakan sapi perah, yang telah ada sejak tahun 1911 yang dilakukan oleh orang-orang Belanda yang berdomisili di Nongkojajar. Semua tujuan pemeliharaan Sapi Perah ini untuk mencukupi kebutuhan susu segar bagi orang Belanda, namun lama kelamaan orang-orang Nongkojajar sangat tertarik berternak sapi perah dengan tujuan :

1. Penghasil pupuk yang sangat diperlukan dalam tanam sayur mayur.
2. Sebagai simpanan dan diharap memperoleh keturunannya.

Sedangkan pemanfaatan produksi susunya dirintis sejak tahun 1959. Pemasarannya hanya terbatas pada kota terdekat saja yaitu Lawang dan Malang. Karena sifat susu yang mudah rusak, maka peternak sapi perah sering mengalami kesulitan, apalagi peternak sapi perah di Nongkojajar umumnya merupakan

pengusaha mixfarming sehingga tidak mungkin memasarkan sendiri-sendiri. Oleh karena itu di awal tahun 1960 para peternak bergabung dan membentuk wadah bersama yaitu koperasi.

Pada tahun 1962 terbentuklah Koperasi Karya yang berkantor di desa Wonosari. Peternak saat itu dipekirakan antara 50 hingga 60 orang. Pada tahun 1964 di Nongkojajar juga berdiri Koperasi Berdikari. Kedua koperasi sama-sama menampung dan memasarkan susu sapi. Tahun 1966 para tokoh Nongkojajar merintis bergabungnya kedua koperasi tersebut, dan akhirnya pada Juli 1967, Koperasi Karya dan Koperasi Berdikari bergabung menjadi Pusat-Pusat Koperasi Lembu Perah (PKLP) Setia Kawan yang berkedudukan di Desa Wonosari.

Koperasi primer yang menjadi anggota pada saat itu adalah:

1. Koperasi Trisnojoyo di Desa Wonosari
2. Koperasi Tirto Rahayu di Desa Pungging
3. Koperasi Mardisantoso di Desa Andonosari
4. Koperasi Karunia di Desa Tuttur
5. Koperasi Ngudiharjo di Desa Kayukebek
6. Koperasi Mardi Rukun di Desa Gendro
7. Koperasi Sido Rukun di Desa Tlogosari
8. Koperasi Mardi Tresno di Desa Blarang



Pada tanggal 31 Desember 1977 terjadi penyederhanaan struktur organisasi yaitu pengurus pusat dan primer dari desa-desa sepakat mengadakan amalgamasi (penggabungan) antara delapan primer menjadi satu dengan nama "Koperasi Peternakan Lembu Perah Setia Kawan". Bertitik tolak dari pengalaman sulitnya pemasaran air susu segar, Koperasi dengan semua perangkatnya selalu berupaya mencari dan meningkatkan pemasaran air susu segar. Karena usaha yang telah dilakukan maka pada hari Rabu tanggal 16 Mei 1979 Koperasi Setia kawan dapat bekerjasama dengan P.T. NESTLE, dengan pengiriman pertama air susu 349 liter. Dalam perkembangannya sekarang dapat menjual produksi susu sapi 50.000-60.000 Kg/hari.

Pada tanggal 17 Agustus 1987 KUD Tani Makmur Nongkojajar memutuskan menggabungkan diri ke Koperasi Setia kawan dengan cara merger.

Untuk meningkatkan pelayanan dan memperluas usaha maka, pada tanggal 21 Februari 1990, "Koperasi Setia Kawan" merubah status menjadi "KUD Setia Kawan" Akte oleh Departemen Koperasi dengan Badan Hukum Nomer: 4077A/BH/II/1978.

Seiring dengan bergulinya era Reformasi, tepatnya pada tanggal 18 Juli 1998, KUD Setia Kawan mengadakan perubahan mendasar sesuai dengan basic usaha anggota yaitu usaha sapi perah.

Maka menjadilah Koperasi Peternakan Sapi Perah (KPSP) Setia Kawan. Atas dasar perubahan tersebut diatas, Badan Hukum Koperasi Setia Kawan menjadi berubah yang disahkan oleh Departemen Koperasi dengan Nomer: 4077B/BH/II/1978 pada tanggal 24 Maret 2003.

Selain bekerjasama dengan PT. NESTLE, KPSP Setia Kawan juga bekerjasama dengan PKIS Sekar Tanjung. PKIS Sekar Tanjung adalah perusahaan yang hampir mirip dengan PT. NESTLE, tetapi PKIS Sekar Tanjung adalah perusahaan local hasil gabungan dari beberapa koperasi-kopersi susu di Jawa Timur.

#### **4.1.2 Lokasi KPSP Setia Kawan Nongkojajar**

Lokasi KPSP Setia Kawan Nongkojajar berada pada salah satu kawasan di Pasuruan, tepatnya berada pada kota Nongkojajar. Sebuah kota dengan kecamatan tutur. Alamat lengkap dari KPSP Setia Kawan adalah Jl. Raya Nongkojajar 38 - Pasuruan.

#### **4.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Koperasi**

##### Visi

1. Melalui usaha peternakan sapi perah berupaya meningkatkan kesejahteraan anggota dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi kerakyatan.

2. Menjadi badan usaha koperasi yang kredibel bagi anggota dan masyarakat serta siap menghadapi tantangan lingkungan ekonomi global yang mengedepankan ekonomi kerakyatan dan mendukung kelestarian lingkungan.

#### Misi

1. Menampung semua produksi susu segar dari anggota.
2. Memasarkan susu sapi anggota kepada Industri Pengelola Susu (IPS) yang telah menjadi mitra kerja.
3. Meningkatkan kualitas produk, deversifikasi produk, daya saing, serta membuka jaringan pemasaran baik secara domestic maupun asing.
4. Memberikan dan meningkatkan pendapatan anggota peternak.

#### **4.1.4 Kegiatan Usaha Koperasi**

KPSP Setia Kawan Nongkojajar memiliki berbagai macam jenis kegiatan usaha yang dilakukan selain usaha inti. Usaha yang ada diantaranya :

##### **1. Divisi Susu Segar**

Usaha ini merupakan usaha inti (Core Business) yang didukung oleh 6.000 anggota yang tersebar di kecamatan Tukur dan sekitarnya. Didalamnya terdapat beberapa usaha yakni :

a). Peternakan Sapi Perah

Pada peternakan Sapi Perah di KPSP Setia Kawan mereka mengelompokkan peternak menjadi 18 pos penampungan, dari 18 tersebut 12 penampungan sudah menggunakan teknologi modern. Peternakan ini terdiri dari 12 desa, khusus satu desa menghasilkan sapi potong. Mereka selain menjadi penampung susu dari para anggota tapi mereka juga memberikan pelayanan kepada peternak yang menjadi anggota KPSP Setia Kawan.

Bagi peternak sendiri mereka diberikan layanan kesehatan gratis oleh koperasi, pihak KPSP Setia Kawan bekerja sama dengan pihak Puskesmas yang ada di sana. Selain itu pelayanan juga diberikan kepada hewan ternak yang memerlukan pelayanan. Ada kawin suntik (Inseminasi Buatan) dari pihak koperasi, potong kuku, pengobatan terhadap penyakit, dan lain sebagainya. Itu tadi merupakan upaya yang diberikan pihak KPSP Setia Kawan kepada anggota yang berkaitan dengan peternakan.

b). Pengadaan Makanan Ternak.

KPSP Setia Kawan memproduksi pakan ternak guna mencukupi kebutuhan ternak, mereka mendirikan di daerah Purwodadi Pasuruan. Produksi tahunannya mencapai 6.218.753 kg dalam tahun 2005. mekanisme pelayanan yang dipakai KPSP Setia Kawan terhadap anggota adalah tiap 3 liter susu segar mendapatkan

jatah pakan ternak 1kg. Jadi mereka tidak perlu mengeluarkan uang jika membutuhkan pakan ternak.

Mereka menyadari akan kebutuhan makanan ternak anggota dan upaya ini untuk menghindari monopoli yang dilakukan perusahaan ternak yang merupakan kebutuhan vital dari peternak itu sendiri. Poduksi yang mereka punyai ada 3 produk yaitu :

- (1). Wheat Pollar
  - (2). Wheat Brand
  - (3). Cipro yang menjadi suplemen bagi hewan ternak.
- c). Jasa Kendaraan

Sub Divisi yang ada di KPSP Setia Kawan Independen mereka diberikan kewenangan untuk mengelola secara penuh. Dengan KPSP Setia Kawan membuat Divisi ini maka Divisi lain atau anggota KPSP Setia Kawan yang membutuhkan pelayanan jasa kendaraan tidak perlu menyewa kendaraan yang lain.

Dengan menyewa kendaraan dari Divisi ini selain uang yang kita bayarkan kembali ke kita secara tidak langsung lewat SHU kita juga mendapatkan harga yang lebih murah serta pelayanan sesuai dengan standar pengangkutan susu yaitu Stainless Stell.

d). Produk Olahan

Selain KPSP Setia Kawan menampung susu segar yang di miliki peternak mereka juga melayani produk dari perkebunan misalnya :

- (1). Kripik apel yang berasal dari anggota.
- (2). Sayur kering dan pengeringan sayur.

## **2. Divisi Perdagangan dan Jasa**

Usaha ini merupakan usaha penunjang langsung karena dengan usaha ini para anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka dalam bidang ekonomi

a) Market

Sub Divisi ini sengaja di buat untuk pemenuhan kebutuhan anggota khususnya dan umumnya masyarakat diskitar nongkojajar. Setiap anggota dapat pelayanan yang lebih dengan kartu yang khusus dimiliki anggota. Mereka bisa mendapatkan pelayanan akan barang barang kebutuhan secara baik tunai maupun kredit.

Keberadaan Market ini sangat membantu sekali karena Market ini menjual barang yang lebih murah di banding toko-toko yang berada di sana. Jadi selain mereka dapat memenuhi kebutuhan,

uang mereka yang lebih bisa mendapatkan barang yang lebih produktif lainnya.

b) Sapronek

KPSP Setia Kawan selain hanya mendistribusikan susu segar saja ke perusahaan besar seperti ke perusahaan nestle, PKIS sekar tanjung dan pasaran lokal jawa timur mereka juga menjual susu segar yang di jual secara langsung dari peternakan.

Selain dari pelayanan yang ada di Divisi Divisi anggota masih di berikan bingkisan bingkisan jika salahsatu anggota koperasi berulang tahun pemberian hadiah Hari Raya serta pelayanan koperasi bagi anggota yang kena musibah baik kematian anggota maupun ternak. Dana tersebut rinciannya adalah :

- (1). Anggota koperasi sebesar Rp 300.000,-
- (2). Suami atau istri anggota sebesar Rp 200.000,-
- (3). Anak-anak anggota sebesar Rp 100.000,-
- (4). Keluarga anggota sebesar Rp 50.000,-

### **3. Divisi Simpan Pinjam**

Usaha ini merupakan usaha penunjang langsung karena dengan usaha ini para anggota dapat mengkredit sapi, meminjam uang untuk pembenahan kandang atau untuk sehari mereka dengan dengan dipotongkan dari bayaran susu.

Pemberian pinjaman yang di berikan kepada anggota KPSP Setia Kawan uang tunai, pinjaman barang barang kebutuhan, sertapinjaman khusus untuk Stenllisasi barang barang peternakan.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi KPSP Setia Kawan**

Untuk merealisasikan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan diperlukan suatu organisasi sebagai wadah untuk menampung kegiatan-kegiatan perusahaan. Oleh karena itu perlu diketahui struktur oganisasi di dalam perusahaan.

**Susunan pengurus KPSP Setia Kawan periode 2004- 2008 adalah sebagai berikut :**

Ketua I	: H.M. Koesnan, SE
Ketua II	: Juriyanto, SE
Sekretaris	: H. Hariyanto, SE
Bendahara	: H. F. Susanto, SE
Pembantu Umum	: Bambang H.
Dewan Penasehat	: HR. Noerwyndo, SE
	: H.M. Moenawa, Spd, MM

**Adapun Susunan Badan Pengawas Peride 2006 - 2010 adalah sebagai berikut :**

Koordinator	: H.,Ir.,SS.,Sulistyanto, MM
Anggota	: Kasturi



Anggota : H. Sutrikno

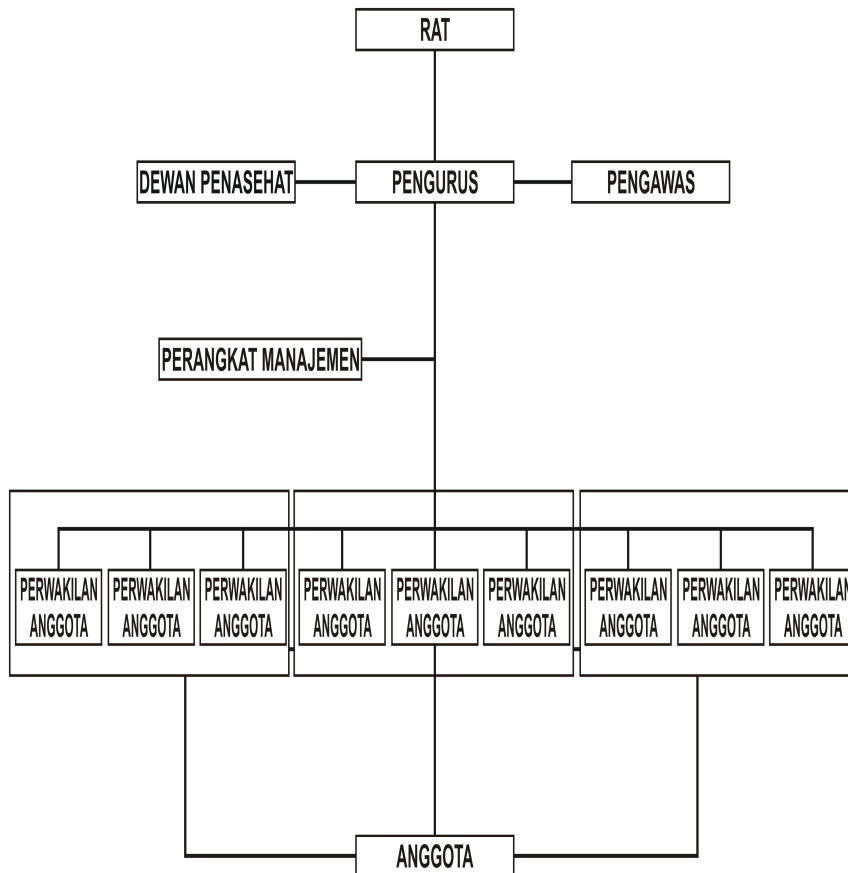
Manager : Hj. F. Sri Sudarmi. SE, MM

Struktur organisasi KPSP Setia Kawan dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.1

**STRUKTUR ORGANISASI**

**KPSP Setia Kawan**



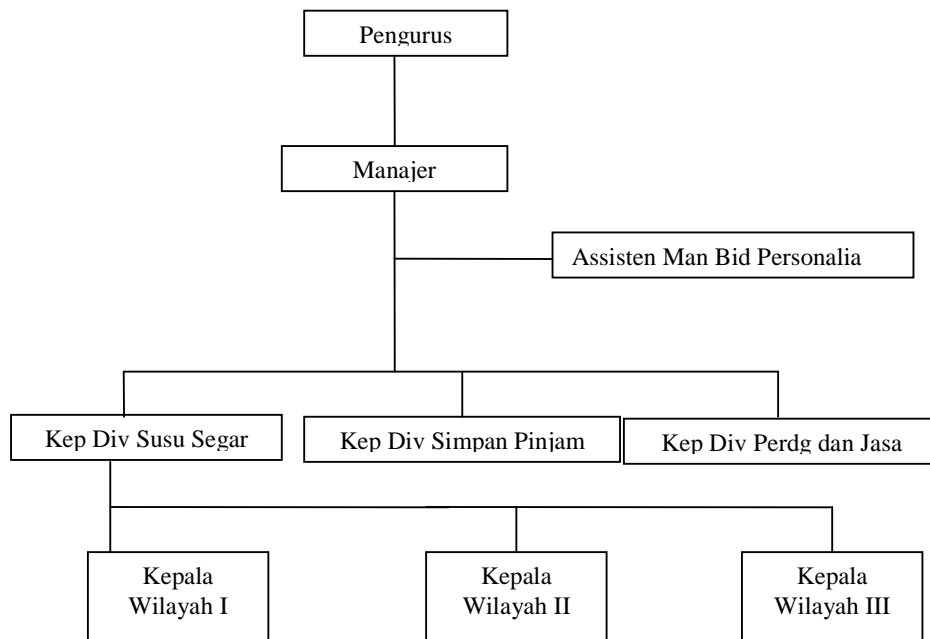
Sumber data: KPSP Setia Kawan Nongkojajar 2008

Struktur Manajemen KPSP Setia Kawan Nongkojajr dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.2

## STRUKTUR MANAJEMEN

### KPSP Setia Kawan



Sumber data: KPSP Setia Kawan Nongkojajar 2008

### Uraian Tugas Jabatan /Job Discription KPSP Setia Kawan :

#### I. KETUA :

- a. Memahami Peraturan Perundang - undangan yang berlaku ( UU No. 25 tentang Perkoperasian dan, peraturan pelaksanaan ), Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga KPSP SETIA KAWAN, Peraturan Khusus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan tugas.

- b. Menyusun rencana kegiatan bidang organisasi, manajemen, administrasi usaha dan keuangan serta sosial dan pendidikan.
- c. Memimpin organisasi, Manajemen, usaha dan keuangan serta sosial dan pendidikan, melakukan tindakan Hukum untuk dan atas nama KPSP SETIA KAWAN dan mewakili dihadapan dan diluar Pengadilan.
- d. Memberi petunjuk pembinaan serta pengawasan terhadap anggota tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, usaha, keuangan, administrasi dan lain-lain.
- e. Mengadakan pembinaan dan bimbingan serta pengawasan terhadap para pengelola, karyawan KPSP SETIA KAWAN agar dapat bekerja secara efektif dan efisien ( berdaya dan berhasil guna ).
- f. Mengadakan hubungan dengan konsultan dan kerjasama dengan Instansi - instansi atau Badan - badan Komersial / Swasta dan Koperasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan KPSP Setia Kawan.
- g. Menandatangani surat - surat berharga bersama Bendahara dan menandatangani surat - surat menyurat keluar bersama Sekretaris.

2. KETUA II :

- a. Memahami Peraturan Perundang - undangan yang berlaku ( UU No. 25 tentang Perkoperasian dan peraturan pelaksanaannya ), Anggaran Dasar dan Rumah Tangga KPSP Setia Kawan, Peraturan Khusus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan tugas.
- b. Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan dalam bidang ; organisasi, management, administrasi usaha dan keuangan serta sosial dan pendidikan.
- c. Membukukan keluar masuknya barang dan uang secara tertib dan teratur.
- d. Membantu memberi petunjuk, pembinaan serta pengawasan terhadap anggota tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, usaha, keuangan, administrasi dan lain-lain.
- e. Membantu pembinaan dan bimbingan serta pengawasan terhadap Pengelola dan karyawan KPSP SETIA KAWAN agar dapat bekerja secara efektif dan efisien ( berdaya dan berhasil guna ).

- f. Menandatangani / menyetujui pengeluaran senilai kurang dari Rp. 10.000.000.- Bersama sekretaris menandatangani surat menyurat yang sifatnya intern ( kedalam ).

### 3. SEKRETARIS I :

- a. Memahami Peraturan Perundang-undangan yang berlaku ( UU No. 25 tentang perkoperasian dan peraturan pelaksanaannya ), Anggaran Dasar dan Rumah Tangga Primkoopi “ Bangkit Usaha “ Kota Malang, Peraturan Khusus, Keputusan Pengurus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan tugas.
- b. Menyiapkan pelaksanaan kegiatan dalam bidang organisasi ( rapat pengurus, anggota, kelompok dan karyawan ).
- c. Mengelola administrasi yang berhubungan dengan kekaryawanan, keanggotaan, inventaris, surat menyurat dan kearsipan.
- d. Mencatat segala kejadian dalam kegiatan KPSP SETIA KAWAN yang meliputi ; hasil rapat ( notulen ), buku anggota, Pengurus dan Karyawan.
- e. Membantu Kemitraan dengan Instansi Pemerintah atau badan - badan usaha Pemerintah / Swasta, Perguruan Tinggi dan

Koperasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan KPSP SETIA KAWAN.

- f. Bersama Ketua atau Wakil Ketua menandatangani surat-menyerat.
- g. Membuat laporan kegiatan bulanan, triwulan, setengah tahunan dan tahunan.

4. BENDAHARA :

- a. Memahami Peraturan Perundang - undangan yang berlaku (UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan peraturan pelaksanaannya), Anggaran Dasar dan Rumah Tangga KPSP SETIA KAWAN, Peraturan Khusus, Keputusan Pengurus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan tugas.
- b. Membuat Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja KPSP SETIA KAWAN.
- c. Menerima setoran, membukukan, menyimpan uang baik di brankas maupun di Bank.
- d. Membuat laporan keuangan bulanan, tiga bulanan, setengah tahunan, dan tahunan.

5. PENGAWASI :

- a. Memahami Peraturan Perundang - undangan yang berlaku ( UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan peraturan pelaksanaannya), Anggaran Dasar, dan Rumah Tangga KPSP SETIA KAWAN, Peraturan Khusus, Keputusan Pengurus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan tugas.
- b. Membuat rencana Kegiatan Pengawasan dalam tahun berjalan.
- c. Melakukan Pengawasan dibidang organisasi, management, usaha.
- d. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan Pengurus dibidang organisasi, management, usaha.
- e. Bersama Pengurus menyetujui anggota yang hutang / kredit kepada KPSP SETIA KAWAN.
- f. Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas pengawasan.

6. PEMBANTU UMUM :

- a. Memahami Peraturan Perundang - undangan yang berlaku ( UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan Peraturan pelaksanaannya), Anggaran Dasar, dan Rumah Tangga KPSP

SETIA KAWAN, Peraturan Khusus, Keputusan Pengurus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan.

- b. membantu kinerja kegiatan organisasi dalam tahun berjalan.
- c. Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas.

7. PENASEHAT :

- a. Memahami Peraturan Perundang - undangan yang berlaku ( UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan peraturan pelaksanaannya), Anggaran Dasar, dan Rumah Tangga KPSP SETIA KAWAN, Peraturan Khusus, Keputusan Pengurus yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan.
- b. Memberikan nasehat atau saran dalam bidang organisasi, management dan usaha baik diminta maupun tidak.

8. MANAGER / PENGELOLA / KARYAWAN :

- a. Membantu sebagian tugas Pengurus khususnya dibidang usaha berdasarkan Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, Ketentuan Khusus dan Keputusan Pengurus atau keputusan lainnya.
- b. Mengetahui dan memahami Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, visi dan misi KPSP SETIA KAWAN.



- c. Membuat Program Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja dari bidang usaha atau unit yang dikelolanya.
- d. Menata, mengatur dan melaksanakan bidang usaha / unit yang dikelolanya agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien ( berdaya guna dan berhasil guna ).
- e. Melayani anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya, sebaik - baiknya.
- f. Mencatat segala aktifitas yang berhubungan dengan bidang usaha / unit yang dikelolanya.
- g. Membuat laporan kegiatan dan keuangan kepada Pengurus setiap bulan sekali.

#### **4.1.6 Identifikasi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja pada KPSP Setia Kawan**

Dari hasil Identifikasi variabel Komunikasi di koperasi KPRI Universitas Brawijaya Malang, dapat dijabarkan berikut ini :

##### **1. Gaya *Telling***

Dari hasil pengamatan dan observasi, diidentifikasi bahwa pimpinan masih mempunyai pengaruh kuat dalam memimbing para karyawan, khususnya bagi karyawan yang masih belum berkompeten di dalam bekerja.

2. *Gaya Selling*

Dari hasil pengamatan dan observasi, diidentifikasi bahwa hubungan komunikasi dua arah yang selalu dilakukan oleh pimpinan dan karyawan apabila pimpinan memberikan tugas atau pekerjaan kepada karyawan.

3. *Gaya Participating*

Dari hasil pengamatan dan observasi, bahwa sebagian besar karyawan yang sudah matang dalam hal pekerjaannya, pemimpin selalu bertukar ide dan mendiskusikan pekerjaannya. Dalam setiap pekan, pimpinan selalu mengadakan rapat bagi para karyawan ataupun koordinator untuk mendiskusikan segala permasalahan terutama dalam hal pekerjaannya.

4. *Gaya Delegating*

Dari hasil pengamatan dan observasi, pemimpin selalu melimpahkan pembuatan keputusan kepada karyawan terutama kepada karyawan yang sudah matang.

Pada KPSP Setia Kawan mempunyai 12 penampungan, jadi mau tidak mau pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada sebagian karyawan yang

telah mampu atau matang dalam pekerjaannya, untuk diberikan tanggung jawab.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Seperti yang telah dipaparkan bahwa penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 30 responden

### 4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Untuk menggunakan gambaran umum responden, maka dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut :

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**

#### **Deskripsi jenis kelamin karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Laki-laki	29	96.7
Perempuan	1	3.3
Jumlah	30	100

Sumber Data Diolah 2008

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 responden tentang jenis kelamin dapat dijelaskan bahwa 29 responden (96.7%) adalah laki-laki, dan 1 responden (3.3%) adalah perempuan.

Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden KPSP Setia Kawan Nongkojajar adalah berjenis kelamin laki-laki.

## 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**

**Deskripsi Usia karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase (%)
26 - 35 tahun	2	6.7
35 - 45 tahun	17	56.7
46 - 55 tahun	11	36.7
Total	30	100.0

Sumber : Data Diolah, 2008

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 responden tentang usia dapat dijelaskan bahwa 2 responden (6.7%) berusia 26-35 tahun, 17 responden (56.7%) berusia 35-45 tahun, 11 responden (36.7%) berusia 46-55 tahun.

Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar sebagian besar antara 35-45 tahun.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**

**Deskripsi tingkat pendidikan karyawan KPSP Setia Kawan  
Nongkojajar**

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
SD	3	10.0
SMP	5	16.7
SMA	18	60.0
S-1	4	13.3
Jumlah	30	100

Sumber : Data Diolah, 2008

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 responden tentang tingkat pendidikan dapat dijelaskan bahwa 3 responden (10.0%) bertingkat pendidikan SD, 5 responden (16.7%) bertingkat pendidikan SLTP, 18 responden (60.0%) bertingkat pendidikan SMA, 4 responden (13.3%) bertingkat pendidikan S-1.

Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar sebagian besar adalah SMA/SMK.

## 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

### a. Variabel Telling ( $X_1$ )

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan yang berupa Gaya

Telling ( $X_1$ ) terdapat empat pertanyaan sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden atas Jawaban Variabel Telling ( $X_1$ )**

Item	Jumlah	Jumlah	
		Frek	%
X <sub>1.1</sub>	Pemimpin selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada bawahan	-	-
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	8	26.7
	c. Kadang-kadang	17	56.7
	d. Sering	5	16.7
	e. Sangat Sering		
X <sub>2.2</sub>	Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	-	-
	c. Kadang-kadang	1	3.3
	d. Sering	13	43.3
	e. Sangat Sering	16	53.3
X <sub>3.3</sub>	Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan dengan ketat		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	-	-
	c. Kadang-kadang	8	26.7
	d. Sering	10	33.3
	e. Sangat Sering	12	40.0

X <sub>4.4</sub>	inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pimpinan	-	-
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	7	23.3
	c. Kadang-kadang	12	40.0
	d. Sering	11	36.7
	e. Sangat sering		

**Data Diolah, 2008**

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan Pemimpin selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada bawahan (X<sub>1.1</sub>) Sebagian responden menyatakan Sering yaitu sebanyak 12 (40.0%), 11 responden (36.7%) menyatakan Sangat Sering, 7 responden (23.3%) menyatakan Kadang-kadang. Pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sering Pemimpin selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada bawahan

Pada item Pemimpin selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan (X<sub>1.2</sub>), sebagian responden menyatakan Sangat Sering yaitu sebanyak 16 responden (53.3%), 13 responden (43.3%) menyatakan Sering, 1 responden (3.3%) menyatakan Kadang-kadang. Adanya data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sangat

Sering Pemimpin selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya

Untuk item Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan dengan ketat ( $X_{3.3}$ ), sebagian responden menyatakan Sangat Sering yaitu sebanyak 12 responden (40.0%), 10 responden (33.3%) menyatakan sering, 8 responden (26.7%) menyatakan Kadang-kadang. Dari data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sangat Sering Pemimpin selalu mengawasi pekerjaan dengan ketat

Sedangkan item inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pimpinan ( $X_{4.4}$ ), sebagian responden menyatakan Sering yaitu sebanyak 12 responden (40.0%), 11 responden (36.7%) menyatakan Sangat Sering, 7 responden (23.3%) menyatakan Kadang-kadang. Adanya data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sering Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.



b. Variabel Selling (X<sub>2</sub>)

**Tabel 4.5**

**Distribusi responden atas jawaban Variabel Selling (X<sub>2</sub>)**

Item	Jumlah	Jumlah	
		Frek	%
X <sub>2.1</sub>	Pimpinan masih banyak memberikan pengarahan		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	-	-
	c. Kadang-kadang	9	30.0
	d. Sering	12	40.0
	e. Sangat Sering	9	30.0
X <sub>2.2</sub>	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah (antara pimpinan dan bawahan)		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	-	-
	c. Kadang-kadang	6	20.0
	d. Sering	2	70.0
	e. Sangat Sering	1	10.0
X <sub>2.3</sub>	Pimpinan selalu mendengarkan ide, saran, dan petunjuk dari bawahannya		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	-	-
	c. Kadang-kadang	2	6.7
	d. Sering	9	30.0
	e. Sangat Sering	19	63.3

X <sub>2.4</sub>	Pimpinan memberikan penjelasan dalam melakukan pekerjaan		
	f. Tidak Pernah	-	-
	g. Sangat Jarang	-	-
	h. Kadang-kadang	13	23.3
	i. Sering	14	46.7
	j. Sangat sering	3	10.0

**Sumber : Data Diolah 2008**

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa untuk item Pimpinan masih banyak memberikan pengarahan (X<sub>2.1</sub>) hasil yang didapat, 12 responden (40.0%) menyatakan Sering, 30 responden (30.0%) menyatakan Sangat Sering dan Kadang-kadang. Data ini menyatakan bahwa sebagian responden menyatakan Sering pimpinan masih banyak memberikan pengarahan.

Pada item Pimpinan melakukan komunikasi dua arah (antara pimpinan dan bawahan) (X<sub>2.2</sub>) hasil yang didapat : 21 responden (70.0%) menyatakan Sering, 6 responden (20.0%) menyatakan Kadang-kadang, dan 3 responden (10.0%) menyatakan Sangat sering. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sering pimpinan melakukan komunikasi dua arah (antara pimpinan dan bawahan).

Untuk item Pimpinan selalu mendengarkan ide, saran, dan petunjuk dari bawahannya ( $X_{2.3}$ ) hasil yang didapat : 19 responden (63.3%) menyatakan Sangat Sering, 9 responden (30.0%) menyatakan Sering dan 2 responden (6.7%) menyatakan Kadang-kadang. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sangat Sering pimpinan selalu mendengarkan ide, saran, dan petunjuk dari bawahannya.

Sedangkan item Pimpinan memberikan penjelasan dalam melakukan pekerjaan ( $X_{2.4}$ ) hasil yang didapat : 14 responden (46.7%) menyatakan Sering, 13 responden (23.3%) menyatakan Kadang-kadang dan 3 responden (10.0%) menyatakan Sangat Sering. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sering Pimpinan memberikan penjelasan dalam melakukan pekerjaan

c. Variabel Participating (X3)

**Tabel 4.6**

**Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Participating**

Item	Jumlah	Jumlah	
		Frek	%
X <sub>3.1</sub>	Pimpinan selalu bertukar pikiran/ide/gagasan dalam pemecahan masalah	-	-
	a. Tidak Pernah	2	6.7
	b. Sangat Jarang	8	26.7
	c. Kadang-kadang	16	53.3
	d. Sering	4	13.3
	e. Sangat Sering		
X <sub>3.2</sub>	Pimpinan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan	-	-
	a. Tidak Pernah	1	3.3
	b. Sangat Jarang	17	56.7
	c. Kadang-kadang	9	30.0
	d. Sering	3	10.0
	e. Sangat Sering		
X <sub>3.3</sub>	Pimpinan memahami keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan yang akan dilakukan	-	-
	a. Tidak Pernah	1	3.3
	b. Sangat Jarang	17	56.7
	c. Kadang-kadang	9	30.0
	d. Sering	3	10.0
	e. Sangat Sering		

X <sub>3.4</sub>	Pimpinan berbuat sesuatu yang membuat para karyawan menjadi senang		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	1	3.3
	c. Kadang-kadang	18	60.0
	d. Sering	10	33.3
	e. Sangat sering	1	3.3
X <sub>3.5</sub>	Pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan		
	a. Tidak Pernah	-	-
	b. Sangat Jarang	2	6.7
	c. Kadang-kadang	17	56.7
	d. Sering	10	33.3
	e. Sangat sering	1	3.3

Sumber : Data Diolah 2008

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa untuk item) Pimpinan selalu bertukar pikiran/ide/gagasan dalam pemecahan masalah (X<sub>3.1</sub>) hasil yang didapat, 16 responden (53.3%) menyatakan Sering , 8 responden (26.7%) menyatakan Kadang-kadang, 4 responden (13.3%) menyatakan Sangat Sering dan 2 responden

(6.7%) menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan bahwa sebagian responden menyatakan Sering Pimpinan selalu bertukar pikiran, ide, dan gagasan dalam pemecahan masalah.

Pada item Pimpinan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan ( $X_{3.2}$ ) hasil yang didapat : 17 responden (56.7%) menyatakan Kadang-kadang, 9 responden (30.0%) menyatakan Sering, 3 responden (10.0%) menyatakan Sangat sering dan 1 responden (3.3%) menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Kadang-kadang pimpinan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan.

Untuk item Pimpinan memahami keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan yang akan dilakukan ( $X_{3.3}$ ) hasil yang didapat : 17 responden (56.7%) menyatakan Kadang-kadang, 9 responden (30.0%) menyatakan Sering, 3 responden (10.0%) menyatakan Sangat Sering dan 1 responden (3.3%) menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Kadang-kadang Pimpinan memahami keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan yang akan dilakukan.

Pada item Pimpinan berbuat sesuatu yang membuat para karyawan menjadi senang ( $X_{3.4}$ ) hasil yang didapat : 18 responden (60.0%) menyatakan Kadang-kadang, 10 responden (33.3%)

menyatakan Sering, 1 responden (3.3%) menyatakan Sangat Sering dan 1 responden menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Kadang-kadang Pimpinan berbyat sesuatu yang membuat para karyawan senang

Sedangkan item Pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan ( $X_{3.5}$ ) hasil yang didapat : 17 responden (56.7%) menyatakan Kadang-kadang, 10 responden (33.3%) menyatakan Sering, 2 responden (6.7%) menyatakan Sangat Jarang, dan 1 responden (3.3%) menyatakan Sangat Sering. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Kadang-kadang Pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan.

d. Variabel Delegating ( $X_4$ )

**Tabel 4.7**

**Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Delegating**

Item	Jumlah	Jumlah	
		Frek	%
X <sub>4.1</sub>	Pimpinan melimpahkan pembuatan keputusan sepenuhnya kepada bawahan	-	-
	a. Tidak Pernah	2	6.7
	b. Sangat Jarang	15	50.0
	a. Kadang-kadang	10	33.3
	b. Sering	3	10.0
	c. Sangat Sering		
X <sub>4.2</sub>	Pimpinan selalu memberikan kebebasan/kesempatan yang luas dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan	-	-
	b. Tidak Pernah	1	3.3
	c. Sangat Jarang	10	33.3
	a. Kadang-kadang	17	56.7
	b. Sering	2	6.7
	c. Sangat Sering		
X <sub>4.3</sub>	Pimpinan memberikan peluang dalam kreatifitas kerja	-	-
	a. Tidak Pernah	1	3.3
	b. Sangat Jarang	10	33.3
	a. Kadang-kadang	15	50.0
	b. Sering	4	13.3
	c. Sangat Sering		

**Sumber : Data Diolah 2008**

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa untuk item Pimpinan melimpahkan pembuatan keputusan sepenuhnya kepada



bawahan ( $X_{4.1}$ ) hasil yang didapat, 15 responden (50.0%) menyatakan Kadang-kadang, 10 responden (33.3%) menyatakan Sering, 3 responden (10.0%) menyatakan Sangat Jarang (13.3%) menyatakan Sangat Sering dan 2 responden (6.7%) menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan bahwa sebagian responden menyatakan Kadang-kadang Pimpinan selalu bertukar pikiran, ide, dan gagasan dalam pemecahan masalah.

Pada item Pimpinan selalu memberikan kebebasan/kesempatan yang luas dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan ( $X_{4.2}$ ) hasil yang didapat : 17 responden (56.7%) menyatakan Sering, 10 responden (33.3%) menyatakan Kadang-kadang, 2 responden (6.7%) menyatakan Sangat sering dan 1 responden (3.3%) menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Sering Pimpinan selalu memberikan kebebasan/kesempatan yang luas dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan

Sedangkan item Pimpinan memberikan peluang dalam kreatifitas kerja ( $X_{4.3}$ ) hasil yang didapat : 15 responden (50.0%) menyatakan Sering, 10 responden (33.3%) menyatakan Kadang-kadang, 4 responden (13.3%) menyatakan Sangat Sering, dan 1 responden (3.3%) menyatakan Sangat Jarang. Data ini menyatakan

bahwa sebagian besar responden menyatakan Sering Pimpinan memberikan peluang dalam kreatifitas kerja.

**e. Variabel Motivasi Kerja (Y)**

**Tabel 4.8**

**Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Motivasi Kerja**

Item	Jumlah	Jumlah	
		Frek	%
Y <sub>1</sub>	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika kebutuhan materi saya terpenuhi dalam bekerja	-	-
	a. Sangat tidak setuju	1	3.3
	b. Tidak setuju	13	43.3
	c. Cukup setuju	10	33.3
	d. Setuju	6	20.0
	e. Sangat setuju		
Y <sub>2</sub>	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika mendapatkan asuransi kerja dari perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	19	63.3
	d. Setuju	8	26.7
	e. Sangat setuju	3	10.0

Y <sub>3</sub>	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	1	3.3
	c. Cukup setuju	14	46.7
	d. Setuju	6	20.0
	e. Sangat setuju	9	30.0
Y <sub>4</sub>	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	1	3.3
	c. Cukup setuju	12	40.0
	d. Setuju	12	40.0
	e. Sangat setuju	5	16.7
Y <sub>5</sub>	Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika diberi tanggung Jawab		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	1	3.3
	c. Cukup setuju	15	50.0
	d. Setuju	11	36.7
	e. Sangat setuju	3	10.0

**Sumber : Data Diolah 2008**

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa untuk item Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika kebutuhan materi saya

terpenuhi dalam bekerja ( $Y_1$ ) hasil yang didapat, 13 responden (43.3%) menyatakan Cukup Setuju, 10 responden (33.3%) menyatakan Setuju, 6 responden (20.0%) menyatakan Sangat Setuju dan 1 responden (3.3%) menyatakan Tidak Setuju. Data ini menyatakan bahwa sebagian responden menyatakan Cukup Setuju karyawan lebih bergairah atau giat bekerja jika kebutuhan materi karyawan terpenuhi.

Pada item "Saya akan lebih bergairah atau giat bekerja jika mendapatkan asuransi kerja dari perusahaan" ( $Y_2$ ) hasil yang didapat : 19 responden (63.3%) menyatakan Cukup Setuju, 8 responden (26.7%) menyatakan Setuju dan 3 responden (10.0%) menyatakan Cukup Setuju. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Cukup Setuju apabila mendapatkan asuransi kerja dari perusahaan.

Pada item "Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik" ( $Y_3$ ) hasil yang didapat : 14 responden (46.7%) menyatakan Cukup Setuju, 9 responden (30.0%) menyatakan Sangat Setuju, 6 responden (20.0%) menyatakan Setuju dan 1 responden (3.3%) menyatakan tidak setuju. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Cukup Setuju apabila hubungan dengan rekan kerja terjalin baik akan lebih bergairah atau giat bekerja.

Pada item "Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya" (Y<sub>4</sub>) hasil yang didapat : 12 responden (40.0%) menyatakan Setuju, 12 responden (40.0%) menyatakan Cukup Setuju, 5 responden (16.7%) menyatakan Sangat Setuju dan 1 responden (3.3%) menyatakan tidak setuju. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Cukup Setuju apabila posisi yang ditempatkan sesuai dengan keahlian akan lebih bergairah atau giat bekerja.

Pada item "Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika saya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya" (Y<sub>4</sub>) hasil yang didapat : 12 responden (40.0%) menyatakan Setuju, 12 responden (40.0%) menyatakan Cukup Setuju, 5 responden (16.7%) menyatakan Sangat Setuju dan 1 responden (3.3%) menyatakan tidak setuju. Data ini menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Setuju dan Cukup Setuju apabila posisi yang ditempatkan sesuai dengan keahlian akan lebih bergairah atau giat bekerja.

Sedangkan pada item "Saya akan lebih bergairah/giat bekerja jika diberi tanggung jawab" (Y<sub>5</sub>) hasil yang didapat : 15 responden (50.0%) menyatakan Cukup Setuju, 11 responden (36.7%) menyatakan Setuju, 3 responden (10.0%) menyatakan Sangat Setuju dan 1 responden (3.3%) menyatakan tidak setuju. Data ini

menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan Cukup Setuju apabila diberikan tanggung jawab akan lebih bergairah atau giat bekerja.

#### 4.2.3 Analisis Data

##### a. Uji Validitas dan Realibilitas

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

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Uji Validitas dan Realibilitas**

VARIABEL	ITEM	Korelasi Product Momen	Keterangan	Alpha Cronbach's	Keterangan
X1	X <sub>1.1</sub>	0.542	Valid	0.645	Reliebel
	X <sub>1.2</sub>	0.626	Valid		
	X <sub>1.3</sub>	0.474	Valid		
	X <sub>1.4</sub>	0.558	Valid		
X2	X <sub>2.1</sub>	0.717	Valid	0.639	Reliebel
	X <sub>2.2</sub>	0.452	Valid		
	X <sub>2.3</sub>	0.532	Valid		
	X <sub>2.4</sub>	0.764	Valid		
X3	X <sub>3.1</sub>	0.624	Valid	0.725	Reliebel
	X <sub>3.2</sub>	0.333	Valid		
	X <sub>3.3</sub>	0.758	Valid		
	X <sub>3.4</sub>	0.690	Valid		
	X <sub>3.5</sub>	0.602	Valid		
X4	X <sub>4.1</sub>	0.604	Valid	0.726	Reliebel
	X <sub>4.2</sub>	0.522	Valid		
	X <sub>4.3</sub>	0.477	Valid		
Y	Y <sub>1</sub>	0.395	Valid	0.668	Reliebel
	Y <sub>2</sub>	0.389	Valid		
	Y <sub>3</sub>	0.637	Valid		
	Y <sub>4</sub>	0.544	Valid		
	Y <sub>5</sub>	0.564	Valid		

**Sumber : Data Diolah 2008**

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

#### 4.2.3 Analisis Regresi Berganda

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

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Hasil Nilai Analisis Regresi Berganda**

Variabel Bebas	Koefisien Regresi (B)	T Hitung	Probabilitas (P)	Keterangan
Konstanta	6,526			
X <sub>1</sub>	0,179	0,872	0,392	Diterima
X <sub>2</sub>	0,303	1,464	0,156	Diterima
X <sub>3</sub>	0,408	2,581	0,016	Ditolak
X <sub>4</sub>	0,897	3,117	0,005	Ditolak
R Adjusted	0,322		F Hitung	4,438
Multiple (R)	0,415		Probabilitas F	0,008
N	30		Alpha	0,05
T Tabel	2,060		F Tabel	2,759

**Sumber : Data Diolah, 2008**

Dari tabel 4.10 diatas dapat dibuat persamaan linear berganda sebagai berikut :  $Y = 6.526 + 0.179 X_1 + 0.303 X_2 + 0.408 X_3 + 0.897 X_4$ .

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Konstanta 6.526 menunjukkan jika Motivasi Kerja Karyawan tidak dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, maka besarnya variabel Motivasi Kerja adalah sebesar 6.526.
2. Koefisien Regresi Gaya *Telling* sebesar 0.179, menunjukkan tidak ada pengaruh Gaya *Telling* terhadap Motivasi Kerja. Dengan kata lain, dilihat dari persamaan di atas berarti Gaya *Telling* tidak akan meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Ini terlihat dari signifikansinya yang lebih besar dari 0,05.
3. Koefisien Regresi Gaya *Participating* sebesar 0.303 menunjukkan tidak ada pengaruh *Participating* terhadap Motivasi Kerja. Dengan kata lain dilihat dari persamaan di atas berarti Gaya *Participating* tidak akan meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Ini terlihat dari signifikansinya yang lebih besar dari 0,05.
4. Koefisien Regresi Gaya *Selling* sebesar 0.408 menunjukkan besarnya pengaruh Gaya *Selling* terhadap Motivasi Kerja. Dengan kata lain dilihat dari persamaan di atas berarti Gaya *Selling* akan meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Ini terlihat dari signifikansinya yang lebih kecil dari 0,10.
5. Koefisien Gaya *Delegating* sebesar 0.897 menunjukkan besarnya pengaruh Gaya *Delegating* terhadap Motivasi Kerja. Dengan kata lain dilihat dari persamaan di atas berarti Gaya *Delegating*



akan meningkatkan Motivasi kerja Karyawan. Ini terlihat dari sigfikansinya yang lebih kecil dari 0,05.

#### 4.2.5 Pengujian Hipotesis

##### a. Uji F (Simultan)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} 4,438 \geq F_{tabel} 2.759$  dengan nilai  $p > 0.05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian hipotesis dengan membandingkan  $F_{tabel}$  dengan  $df_1 =$  derajat pembilang 4 dan  $df_2 =$  derajat penyebut 25 didapat 4.43. Maka dari tabel diatas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} 4,43$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 2,759$ . maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya variabel independent dari Gaya *Telling* (X1), Gaya *Selling* (X2), Gaya *Participating* (X3), dan Gaya *Delegating* (X4) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen yaitu Motivasi Kerja (Y). Dengan kata lain bahwa pelaksanaan intern masih efektif untuk meningkatkan Motivasi Kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

Hasil analisis diperoleh nilai determinan (Adjusted R Square) sebesar 42% menunjukkan variabel Gaya *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating* secara bersama-sama berpengaruh dengan Motivasi Kerja karyawan.

Sedangkan nilai koefisien determinan (Adjusted R Square) sebesar 32.2%, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat. Artinya efektifitas pelaksanaan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mempengaruhi motivasi kerja karyawan sebesar 32.2% dan selebihnya 67.8% Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain selain *Gaya Telling, Selling, Participating, dan Delegating*.

#### **b. Uji T (Parsial)**

Dapat dilihat pada tabel" bahwa  $T_{hitung} \geq T_{tabel}$  dari tiap variabel dengan nilai  $p > 0.05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, pengujian hipotesis terhadap  $X_1, X_2, X_3, X_4$ , apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai  $Y$  (variabel dependen) berdasarkan individu. Pengujian hipotesis dengan membandingkan  $T_{tabel}$  dengan  $N = \text{jumlah sampel} - 1 = 30 - 1 = 29$ , jadi  $Df = \text{Jumlah Sampel} - \text{Jumlah Variabel} = 30 - 8 = 22$  dengan  $\text{Alpha} = 0.05$  dengan uji dua sisi (two tail test) didapat  $T_{tabel} 2.060$ , maka diperoleh :

##### 1. Variabel *Gaya Telling*

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Gaya Telling* terhadap Motivasi

kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar. Hal ini ditunjukkan dengan dengan nilai  $t_{hitung} 0,872 \leq t_{tabel} 2,060$  dan nilai signifikasinya  $0,392 \geq 0.05$ , dengan kata lain bahwa gaya telling bukan menjadi faktor utama yang menjadi pendorong Motivasi karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

#### 2. Variabel Gaya *Selling*

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya *Selling* terhadap Motivasi kerja karyawan. hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} 1.464 \leq t_{tabel} 2.060$  dan nilai signifikansinya  $0,156 \geq 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Gaya *Selling* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja.

#### 3. Variabel Gaya *Participating*

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Gaya *Participating* terhadap Motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} 2,581 \geq t_{tabel} 2.060$  dan nilai signifikansinya  $0,016 \leq 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Gaya *Participating* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan (Y).

#### 4. Variabel Gaya *Delegating*

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Gaya *Delegating* terhadap Motivasi kerja

karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan  $t_{hitung} 3,117 \geq t_{tabel} 2.060$  dan nilai signifikansinya  $0,005 \leq 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Gaya Participating mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan Tabel'' dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung untuk variabel Gaya *Delegating* ( $X_4$ ) sebesar 3,117 dengan taraf signifikansinya 0,005 dapat dikatakan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  tertinggi dengan taraf signifikansinya terkecil, sehingga hipotesis keempat yang mempunyai pengaruh paling dominant terhadap motivasi kerja karyawan teruji dengan taraf nyata  $\sigma = 5\%$

#### **4.2.6 Pembahasan Data Hasil Penelitian**

##### **a. Analisis Secara Simultan**

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara Gaya *Telling*, *Selling*, *Participating*, dan *Delegating* terhadap Motivasi kerja karyawan.

Dari analisis regresi linear berganda yaitu antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  secara bersama-sama berpengaruh terhadap  $Y$ , maka hasilnya dapat dilihat dari data yang diolah melalui SPSS 12.0 for Windows dengan model enter pada tabel model summary bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  dari Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan. Hal ini

ditunjukkan dengan membandingkan  $F_{\text{tabel}}$  dengan  $df_1 =$  derajat pembilang 4 dan  $df_2 =$  derajat penyebut 25 didapat 2,759 untuk taraf 5%, maka dapat dilihat bahwa  $F_{\text{hitung}} 4,438 \geq F_{\text{tabel}} 2.759$ . Dengan kata lain bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

b. Analisis Secara Parsial

1. Pengaruh Gaya Telling terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Telling terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan untuk variabel gaya telling tidak berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja.

Hal ini sesuai dengan teori Daur hidup (life cycle) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan Gaya Telling bisa diterapkan pada para bawahan (pengikut) yang tingkat kematangannya rendah dan dalam melakukan tugasnya selalu tidak kompeten, Sehingga pemimpin selalu memberikan arahan disetiap tugasnya. Sedangkan responden dalam penelitian ini adalah setiap kepala bagian atau kordinator lapangan yang sudah matang dalam hal pekerjaan, sehingga bisa dikatakan Gaya telling tidak

berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

2. Pengaruh Gaya *Telling* terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Selling terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar, dengan kata lain bahwa Gaya Kepemimpinan untuk variabel gaya Selling tidak berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja.

Hal ini sesuai dengan teori Daur hidup (life cycle) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan bahwa Gaya Selling bisa diterapkan apabila tingkat kematangan mulai meningkat dari rendah ke sedang atau lebih khusus lagi karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan hanya bila diberitahukan atau dibimbing, serta karyawan yang kurang mampu melakukan tugasnya namun masih punya kemampuan dan keyakinan dapat melakukan tugasnya. Sehingga pemimpin selalu memberikan arahan dan komunikasi dua arah dengan karyawan.

Sedangkan responden dalam penelitian ini adalah setiap kepala bagian atau kordinator lapangan yang sudah matang dan berkompeten dalam pekerjaannya, sehingga bisa dikatakan Gaya

Selling tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

### 3. Pengaruh Gaya *Participating* terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Gaya *Participating* terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar, dengan kata lain bahwa Gaya Kepemimpinan untuk variabel Gaya *Participating* berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja.

Hal ini sesuai dengan teori Daur Hidup (life cycle) Hersey Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan bahwa Gaya *Participating* bisa diterapkan karyawan punya kemampuan, namun masih tidak yakin sepenuhnya untuk menunaikan tugas. Oleh karena itu untuk mengatasinya pemimpin mulai mengikut sertakan dalam pengambilan keputusan.

Responden dalam penelitian ini adalah setiap kepala bagian dan coordinator, yang memiliki tingkat kematangan dan berkompeten dalam pekerjaannya, sehingga Gaya *Participating* didapatkan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

4. Pengaruh Gaya Delegating terhadap Motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Gaya *Delegating* terhadap motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar. Dengan kata lain bahwa salah satu faktor Motivasi karyawan adalah dengan Gaya *Delegating* diterapkan oleh pimpinan.

Hal ini sesuai dengan teori Daur Hidup (life cycle) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999) yang menyatakan bahwa Gaya *Delegating* bisa diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan tinggi, kematangan ini diidentifikasi karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugasnya, serta yakin dalam mengemban tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Responden dalam penelitian ini adalah setiap kepala bagian atau coordinator yang sudah berkompeten dalam bidangnya, sehingga gaya *Participating* berpengaruh dalam memotivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar

c. Variabel Gaya *Delegating* yang paling dominan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan KPSP Setia Kawan Nongkojajar.



Nilai  $T_{hitung} \geq T_{tabel}$  untuk variabel Gaya Telling sebesar 3,117  $\geq 2.060$  dengan taraf signifikan 0,005 dapat dikatakan mempunyai nilai thitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis yang keempat mempunyai pengaruh dominant terhadap motivasi karyawan, teruji dengan taraf  $\alpha = 5\%$

Hal ini sesuai dengan teori Daur Hidup (life cycle) hersey dan blanchard bahwa Gaya Delegating bisa diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan tinggi. Sehingga pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugas dan mengambil keputusan dengan kepercayaan yang tinggi.

#### **d. Pembahasan Dalam Prespektif Islam.**

Dalam prinsip Islam, pelimpahan wewenang ataupun tanggung jawab sangatlah disarankan. Dengan syarat apabila yang penerima wewenang ataupun tanggung jawab mampu dan yakin untuk melaksanakannya. Sebagai pemimpin yang bijak, pelimpahan wewenang harus sering sering dilakukan agar menambah kematangan karyawannya.

Dalam islam, menurut Hafifuddin (2003 : 133-134) ada empat unsur yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin. Yakni : *pertama*, Unsur untuk meningkatkan etos dan kualitas kerja, *kedua*

Unsur pengetahuan dan keterampilan karyawan, *ketiga* Unsur ibadahnya, *keempat* adalah Unsur kejujuran

Sedangkan Notoatmodjo (1998:132) mengatakan bahwa :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap organisasi ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dari sini kita bisa mengatakan bahwa motivasi karyawan adalah dimana ada pemberian tanggung jawab dan kepercayaan guna meningkatkan motivasinya. Karena pada hakekatnya dalam islam, karyawan ataupun manusia dituntut untuk menjadi seorang

muslim yang kuat, yang apabila mendapatkan kepercayaan berusaha untuk melaksanakan sebaik-baiknya.

Seorang muslim yang mungkin dari awalnya tidak mempunyai kemampuan di bidang yang diberi tanggung jawab, namun dengan jiwa seorang muslim yang kuat dan usaha yang maksimal mampu menunaikan tugasnya dengan baik.

Seperti firman Allah dalam surat Al-Balad yakni :

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴿٤﴾

Artinya : *“Sesungguhnya kami menciptakan manusia padahal dia dalam kesusahan” (Al-Balad : 4).*

Seorang muslim juga dituntut untuk selalu berkomunikasi atau bermusyawarah, jadi karyawan yang telah mendapatkan kepercayaan ataupun tanggung jawab seyogyanya selalu berkomunikasi dengan atasan. Ini bertujuan akan terciptanya suatu hubungan yang kuat di lingkungan kerja, selain itu juga agar atasan bisa mengevaluasi terhadap wewenang yang diberikan kepada karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 KESIMPULAN

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

1. Secara Simultan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 32.2%
2. Sedangkan Secara Parsial untuk variabe  
 $t_{hitung} X_1 0,872 \leq t_{tabel} 2,060$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.  
 $t_{hitung} X_2 1,464 \leq t_{tabel} 2,060$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.  
 $t_{hitung} X_3 2,581 \geq t_{tabel} 2,060$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.  
 $t_{hitung} X_4 3,117 \geq t_{tabel} 2,060$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Ini berate ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y
3. Dari hasil Uji t dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Delegating ( $X_4$ ) sebesar 3,117 dengan taraf signifikansi terkecil yakni 0,005, sehingga hipotesis keempat mempunyai pengaruh

paling dominan terhadap semangat kerja karyawan teruji dengan taraf nyata  $\sigma = 0.05$

## 5.2 SARAN

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

1. Karyawan sebaiknya diberikan kesempatan yang lebih besar, dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah permasalahan, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perasaan dan timbul motivasi dari diri karyawan untuk bekerja dengan motivasi yang sangat tinggi.
2. Karyawan adalah aset besar bagi perusahaan, pemenuhan kebutuhan baik dari segi materi atau non materi karyawan sangatlah penting sekali. perhatian kepada karyawan bukan cuman kebutuhan materi saja yang harus ditingkatkan, namun kebutuhan non materi juga harus diperhatikan sebanding dengan pemenuhan kebutuhan materi.
3. 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 Praktik*, Edisi revisi VI, Jakarta, Rineka Cipta
- Gaspersz, Vincent, 1998. *Manajemen Produktivitas Total*, Cetakan Pertama, Utama, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Yogyakarta, Penerbit Andi
- Hasibuan, Malayu, 1999. *Organisasi Dan Motivasi*, Bandung, Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta, Gunung Agung
- Husen, Umar, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gramedia
- Husen, Umar 1998. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Harahap, Sopyan Syafri, 1994. *Manajemen Kontemporer*, Edisi I, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Ivancevich, M. John, 1985. *Prilaku dan Proses Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- Luthans, Fren, 2006. *Organization Behavior*, Tenth Edition, Vivin Andika Yuwono. (Penerjemah). 2006. *Prilaku Organisasi*, Edisi 10, ANDI, Yogyakarta
- Moekijat, 1989. *Manajemen Kepegawaian*, Bandung, Mandar Maju
- Mohyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang, UMM Press

- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex S, 1982 *Manajemen Personalia*, Jakarta, Ghalia.
- Nawawi, Handari, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Qardhawi, Yusuf, 1997. *Peranan Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Jakarta, Robbani Press.
- Riduwan. 2002. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : CV ALBETA
- Rochaety, Ety dkk., 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis Dengan Aplikasi SPSS*, Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Simamora, Hendry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, STIE, YKPN
- Suad Husnan, Heidjrachman Ranupandojo, 1981. *Manajemen Personalia*, Edisi 4 Yogyakarta: FE UGM.
- Siagian, Sondang P., 1999. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Edisi 4, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sujak, Abi, 1990. *Kepemimpinan Manajer*, Edisi I, Jakarta, Rajawali
- Sugiyono, 2006. *Statistika Untuk Penelitian*, Edisi IX , Jakarta, Alfa beta.
- Sunarto, 2004. *Perilaku Organisasi*, Edisi 2, Yogyakarta, Amus.

- Sulaiman, Wahid 2002. *Statistik Non-Parametrik ; Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi
- Kartono, Kartini, 1994. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Edisi Baru, Jakarta, Raja Grafindo Perkasa
- Thoha, Miftah, 1983. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Edisi I, , Jakarta, Rajawali
- Trimono, Soejomo, 1983. *Analisis Kepemimpinan*, Bandung, Angkasa
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1988, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Jakarta
- Winarso, Djoko, 1993. *Bunga Rampai Kepemimpinan*, Edisi II, Pasuruan, Garuda Buana Indah.



**Correlations**

		x1
x11	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
x12	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
x13	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	30
x14	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level

**Correlations**

		x2
x21	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
x22	Pearson Correlation	.452
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
x23	Pearson Correlation	.532**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
x24	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level

**Correlations**

		x3
x31	Pearson Correlation	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
x32	Pearson Correlation	.333
	Sig. (2-tailed)	.072
	N	30
x33	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
x34	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
x35	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Correlations**

		x4
x41	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
x42	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
x43	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Correlations**

		y
x1	Pearson Correlation	.524
	Sig. (2-tailed)	.227
	N	30
x2	Pearson Correlation	.383
	Sig. (2-tailed)	.103
	N	30
x3	Pearson Correlation	.591
	Sig. (2-tailed)	.168
	N	30
x4	Pearson Correlation	.402*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	30

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

Lampiran 2: Uji Reliabelitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.645	.674	4

**Inter-Item Covariance Matrix**

	x11	x12	x13	x14
x11	.438	.052	.048	.014
x12	.052	.328	.000	.172
x13	.048	.000	.671	-.122
x14	.014	.172	-.122	.602

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.639	.625	4

**Inter-Item Covariance Matrix**

	x21	x22	x23	x24
x21	.621	.034	.000	.207
x22	.034	.300	-.079	-.069
x23	.000	-.079	.392	.195
x24	.207	-.069	.195	.437

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 2: Uji Reliabelitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.725	.752	5

**Inter-Item Covariance Matrix**

	x31	x32	x33	x34	x35
x31	.616	-.113	.198	.067	.264
x32	-.113	.533	.051	.133	-.092
x33	.198	.051	.533	.237	.149
x34	.067	.133	.237	.378	.080
x35	.264	-.092	.149	.080	.437

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.726	.739	5

**Inter-Item Covariance Matrix**

	y1	y2	y3	y4	y5
y1	.700	-.097	-.107	.148	.028
y2	-.097	.464	.216	-.028	-.016
y3	-.107	.216	.875	.031	.198
y4	.148	-.028	.031	.631	.097
y5	.028	-.016	.198	.097	.533

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 2: Uji Reliabelitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.638	.628	4

**Inter-Item Covariance Matrix**

	x1	x2	x3	x4
x1	2.368	.287	-.011	.230
x2	.287	2.326	.191	.122
x3	-.011	.191	4.447	-.846
x4	.230	.122	-.846	1.361

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.726	.729	3

**Inter-Item Covariance Matrix**

	x41	x42	x43
x41	1.003	.523	.053
x42	.523	1.276	.233
x43	.053	.233	.545

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 <sup>a</sup>	.415	.322	1.67651

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.899	4	12.475	4.438	.008 <sup>a</sup>
	Residual	70.267	25	2.811		
	Total	120.167	29			

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.284	6.099		-1.070	.295
	x1	.179	.205	.135	.872	.392
	x2	.303	.207	.227	1.464	.156
	x3	.408	.158	.422	2.581	.016
	x4	.897	.288	.514	3.117	.005

a. Dependent Variable: y

