

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN UMUM  
RUMAH SAKIT SAIFUL ANWAR MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**ILMAN NAFIAN**  
NIM : 06610063



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2011**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN UMUM  
RUMAH SAKIT SAIFUL ANWAR MALANG**

**SKRIPSI**

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

Oleh

**ILMAN NAFIAN**  
NIM : 06610063



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2011**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN BAGIAN UMUM**  
**RUMAH SAKIT SAIFUL ANWAR MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**ILMAN NAFIAN**  
NIM : 06610063

Telah Disetujui 8 Januari 2011  
Dosen Pembimbing,

**Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si**  
NIP 19720212 200312 1 003

Mengetahui :  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP 19550302 198703 1 00



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda Tangan di bawah ini saya:

Nama : ILMAN NAFIAN  
NIM : 06610063  
Alamat : Jl. Joyo Asri Blok D-9 Malang

menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN UMUM RUMAH SAKIT SAIFUL ANWAR MALANG**

adalah hasil karya sendiri, bukan “**Duplikasi**” dari karya orang lain.

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

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

Malang, 5 Januari 2011

Hormat saya,

ILMAN NAFIAN

NIM : 06610063

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Karya ini penulis persembahkan kepada:

kedua orang tua tercinta Ayahanda Hari Sukanto Adi dan Ibunda Yuli Hastuti serta kakak tercinta Ima Fitriani. Terimakasih atas bimbingan dan semua bantuan materi serta motivasi dan kasih sayang serta iringan doa yang dengan ikhlas beliau semua panjatkan. Semoga jasa dan pengorbanan beliau dan kalian semua tidak sia-sia, dicatat dengan amal kebaikan oleh Allah SWT, dan semoga apa yang kita kerjakan selalu mendapat ridlo Allah SWT. Amin

## MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ  
فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ



30. ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS: Al Baqarah:30)

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan taufiq, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini. Sholawat serta salam tetap penulis curahkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kebenaran di muka bumi ini.

Penulis menyadari dalam skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan dan amat jauh dari kesempurnaan, karena penulis hanya manusia biasa. Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis banyak melibatkan berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis hadiahkan kepada :

1. Bapak dan Ibu yang selalu memberikan dorongan berupa segalanya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Pembimbing yang telah banyak membantu, mengarahkan, dan memberikan bimbingan kepada penulis dengan penuh kesabaran dan keikhlasan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Kakakku tercinta Ima Fitriani



6. Kekasihku Khaista Irnanta dan sahabat seperjuanganku Aldi, Doni, Rizki, Abraham, dan semua yang memberikan semangat dan kebersamaan dalam bentuk kekeluargaan.

7. Dan semua pihak yang telah turut membantu dan memberikan sumbangan baik materiel maupun spirituil yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan mereka diterima oleh Allah SWT dan mendapat balasan yang setimpal. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca yang budiman. Amin.

Malang, 4 Januari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN .....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
ABSTRAK.....	xvi

### **BAB I : PENDAHULUAN**

1. 1. Latar Belakang .....	1
1. 2. Rumusan Masalah .....	7
1. 3. Tujuan Penelitian.....	8
1. 4. Manfaat Penelitian.....	8
1. 5. Batasan Penelitian .....	8

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

2. 1. Penelitian Terdahulu.....	9
2. 2. Landasan Teori .....	10
2.2.1 Definisi Kepemimpinan .....	10
2.2.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....	12
2.2.3 Sifat Kepemimpinan Partisipatif .....	16
2.2.4 Potensi Manfaat dari Partisipasi.....	17
2.2.5 Pedoman Untuk Pendelegasian .....	18
2.2.6 Faktor Lingkungan yang Membantu Menentukan Gaya Kepemimpinan .....	20
2.2.7 Faktor-Faktor yang Menjadi Pedoman Bagi Para Manajer Untuk Meningkatkan Kinerja.....	21
2.2.8 Kepemimpinan yang Efektif .....	25
2.2.9 Definisi Kinerja .....	25

2.2.10 Fungsi Evaluasi Kinerja .....	26
2.2.11 Persyaratan Standar Kinerja .....	27
2.2.12 Kriteria Mengukur Kinerja .....	28
2.2.13 Tujuan Manajemen Kinerja .....	29
2.2.14 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam .....	30
2.2.14.1 Makna Kepemimpinan .....	30
2.2.14.2 Dalil Kepemimpinan .....	34
2.2.14.3 Prinsip Dasar Pemimpin .....	40
2.2.14.4 Syarat Pemimpin .....	45
2.2.15 Model Konsep .....	47
2.2.16 Model Hipotesis .....	47
2.2.17 Hipotesis Penelitian .....	47

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3. 1. Lokasi Penelitian .....	49
3. 2. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	49
3. 3. Populasi dan Sampel .....	49
3. 4. Teknik Pengambilan Data .....	51
3. 5. Sumber Data .....	51
3. 6. Instrumen Penelitian .....	52
3. 7. Skala Pengukuran .....	52
3. 8. Analisis Data .....	53
3. 9 Definisi Operasional Variabel .....	54
3.10 Tehnik Analisis Data .....	55
3.11 Pengujian Hipotesis .....	58
1. Uji T (Uji Parsial) .....	58
2. Uji F (Uji Serentak) .....	59
3. Uji Asumsi Klasik .....	60

### **BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	64
1. Sejarah RSUD Dr. Saiful Anwar Malang .....	64

2. Tujuan RSUD Dr. Saiful Anwar Malang.....	66
3. Tugas Pokok dan Fungsi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang ....	67
4. Motto, Visi dan Misi .....	68
5. Trilogi dan Empat Puan.....	69
6. Struktur Organisasi .....	70
4.2. Hasil Penelitian .....	73
4.2.1. Gambaran Umum Responden .....	73
4.2.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
4.2.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ....	74
4.2.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	76
4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	76
1. Variabel Kepemimpinan Telling .....	76
2. Variabel Kepemimpinan Selling .....	77
3. Variabel Kepemimpinan Participating.....	79
4. Variabel Kepemimpinan Delegating .....	80
5. Variabel Kinerja Karyawan .....	81
4.2.3. Analisa Data.....	82
a. Uji Multikolinieritas .....	82
b. Uji Heterokedastitas .....	83
c. Auto Korelasi.....	84
d. Uji Validitas.....	85
e. Uji Reliabilitas .....	86
f. Analisis Regresi Linier Berganda .....	87
4.3. Pembahasan Hasil Data Penelitian.....	92
a. Analisis Secara Simultan.....	92
b. Analisis Secara Parsial .....	93
c. Variabel Delegating Yang Paling Dominan.....	95
4.4. Pembahasan Dalam Perspektif Islam .....	96

**BAB V : PENUTUP**

5.1 Kesimpulan ..... 98

5.2. Saran ..... 99

**DAFTAR PUSTAKA ..... 100**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	: Penelitian-Penelitian Terdahulu dan Hasilnya .....	9
Tabel 3. 2	: Kaidah Keputusan Uji Durbin-Watson .....	61
Tabel 3. 3	: Klasifikasi Nilai d .....	61
Tabel 4.2.1.1	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4.2.1.2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel 4.2.1.3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
Tabel 4.2.2.1	: <i>Bench Distribusi Frekuensi Item</i> <i>Variabel Kepemimpinan Telling</i> .....	76
Tabel 4.2.2.2	: <i>Bench Distribusi Frekuensi Item</i> <i>Variabel Kepemimpinan Selling</i> .....	78
Tabel 4.2.2.3	: <i>Bench Distribusi Frekuensi Item</i> <i>Variabel Kepemimpinan Participating</i> .....	79
Tabel 4.2.2.4	: <i>Bench Distribusi Frekuensi Item</i> <i>Variabel Kepemimpinan Delegating</i> .....	80
Tabel 4.2.2.5	: <i>Bench Distribusi Frekuensi Item</i> <i>Variabel Kinerja Karyawan</i> .....	81
Tabel 4. 14	: <i>Analisis Regresi</i> .....	88

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara.....	102
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian .....	104
Lampiran 3 : Data Jawaban Responden .....	111
Lampiran 4 : Korelasi.....	113
Lampiran 5 : Reliability .....	114
Lampiran 6 : Hasil Analisis Linier Berganda.....	120
Lampiran 7 : Bukti Konsultasi .....	123
Lampiran 8 : Surat Keterangan.....	124
Lampiran 9 : Biodata Peneliti.....	126

## ABSTRAK

Ilman. 2010. Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Umum (Studi Pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang). Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

---

Kata Kunci: *Kepemimpinan, telling, selling, participacing, delegating, kinerja.*

Suatu organisasi tanpa kepemimpinan adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur dan kacau balau (Davis dalam Harbani Pasolong, 2000: 18). Maka dari itu suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Dan Membicarakan kepemimpinan memang menarik, dan dapat dimulai dari sudut mana saja ia akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi pusat perhatian manusia, ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia tersebut. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia.

Jika seorang pemimpin menginginkan organisasinya mengalami perkembangan maka organisasi tersebut juga harus mengalami perubahan, kita tahu bahwa tiada kehidupan tanpa perubahan, setiap kehidupan dalam masyarakat banyak, besar, ataupun kecil pasti mengalami perubahan begitu pula dengan organisasi sebagai salah satu pembentuk kehidupan dalam masyarakat.

Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah 117 orang karyawan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang. Sedangkan sampel yang diambil sebanyak 40 orang. Proses pengambilan sampel menggunakan metode *proportional sampling*. Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner, kemudian dilakukan scoring dengan menggunakan skala likert. Hasil scoring tersebut dianalisis secara statistic. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan adalah teknik Analisis Regresi Berganda. Teknik analisis kualitatif juga digunakan untuk melakukan penarikan kesimpulan sebagai interpretasi dari hasil perhitungan statistic, dan hubungannya dengan variable-variabel yang diteliti.

Dari hasil analisis perhitungan computer, diperoleh hasil secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan  $f_{hitung} = 40,921$  lebih besar dibandingkan  $f_{tabel} = 2,423$  ( $df = 39$  dan  $\alpha = 0,05$ ). Sedangkan secara parsial untuk variable T hitung  $X_1$   $2,254 \geq t_{tabel}$  1,684, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y. T hitung  $X_2$   $2,560 \geq t_{tabel}$  1,684, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y. T hitung  $X_3$   $2,054 \geq t_{tabel}$  1,684, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y. T hitung  $X_4$   $2,633 \geq t_{tabel}$  1,684, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y. Dan Nilai t hitung  $\geq t_{tabel}$  untuk variabel gaya delegating sebesar  $2,633 \geq 1,684$  dengan taraf signifikan 0,005 dapat dikatakan mempunyai nilai t hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis yang keempat mempunyai pengaruh yang dominant terhadap kinerja karyawan teruji dengan taraf  $\sigma = 5\%$ .



## المستخلص

المان، ٢٠١١. تحليل شكل القيادة على كفاءة أداء عمال قسم العام (دراسة في المستشفى Saiful Anwar مالانج). بحث جامعي، الشعبة الادارية الكلية الاقتصادية الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج.  
المشرف: أحمد ثاني سوفرينط، الماجستير

كلمة الرئيسية: القيادة، telling, selling, participating, delegating، كفاءة العمل. المنظمة بدون القائدة هي جمع الأشخاص والحركات التي ليست لها منظما وخطب عشواء. لذلك المنظمة ستنجح أو بل فاشل على الأكثر تعين القائدة. وتحدث عن القائدة هي أمر جذابة، وبدأ من جهة أي المكان تنظر. من وقت إلى وقت تكون القائدة مركز الاهتمام الانسان، ويرى أن مسألة القائدة مساويا بتاريخ الانسان في قديمها. القائدة تحتاج الانسان، لأن وجود التحديد والمزايا المعينة للانسان. إذا تريد القائدة منظمته تطورا فتلك منظمة تغيرا أيضا، نحن نعرف أن ليست الحياة بدون التحديد، لكل الحياة في المجتمع الكثير، والكبير، أو الصغير فطبعا تصيب التحديد وذلك المنظمة التي تكون احدى شكل الحياة في المجتمع.

في هذا البحث، الجمع سيحلل الباحث هي ١١٨ اشخاص العمال المستشفى سيف الأنوار مالانج. وأما العينة التي تؤخذ عددها ٤٠ أشخاصا. عملية في أخذ العينة هي تستخدم الطريقة proportional sampling. جمع البيانات الرئيسية تستخدم الاستبيان، ثم يعمل التقدير باستعمال مقياس العمل. نتيجة ذلك المقياس يحلل كميا. طريقة التحليل الكمية التي تستخدم هي الطريقة التحليل نكوص المضاعف وتحليل العلاقة المضاعف. وطريقة التحليل الكيفية تستخدم أيضا لتعمل التلخيص تفسير من نتيجة الحساب الكمي، وعلاقتها بالمتغيرات التي سيبحث.

ومن نتيجة الحساب الحاسوب، تنال النتيجة متواقنا أن أسلوب القائدة تؤثر على كيفية العمل العمال  
بـ  $f_{hitung} = 40,921$  أكبر من  $f_{table} = 2,423$  ( $df=39 \alpha = 0,05$ ). أما فاصلا لمتغير T  
 $hitung X_1 \geq t_{table} 1,684$ ، فـ  $ha$  مقبول و  $ho$  مردود. هذا الحال له أثر ذو معنى  
على متغير X و Y.  $hitung X_2 \geq t_{table} 1,684$ ، فـ  $ha$  مقبول و  $ho$  مردود. هذا  
الحال له أثر ذو معنى على المتغير X و Y.  $hitung X_3 \geq t_{table} 1,684$ ، فـ  $ha$   
مقبول و  $ho$  مردود. هذا الحال له أثر على المتغير X و Y.  $hitung X_4 \geq t_{table} 1,684$ ، فـ  $ha$   
مقبول و  $ho$  مردود. هذا الحال له أثر ذو معنى على المتغير X و Y. والنتيجة  
 $hitung \geq t_{table}$  للمتعير أسلوب delegating عددها  $2,633 \geq 1,684$  بحد ذو معنى 0,005  
يقال له النتيجة  $t_{hitung}$  أعلى بحد ذو معنى أصغر، حتى فروض الرابع لها أثر أكبر على كيفية العمل العمال  
تدريب بحد  $\sigma = 5\%$ .

## ABSTRACT

IIman. 2010. "An Analysis of Leadership Style toward The Performance Of Public Employees" (Studies on Saiful Anwar Hospital at Malang). Thesis, Department of Management Faculty of Economics, The State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim of Malang. Advisor: Achmad Sani Supriyanto, SE, M.Si.

---

---

Keywords: Leadership, telling, selling, participating, delegating, performance.

An organization without leadership is a group of people and machines that are not regular and chaotic (Davis in Harbani Pasolong, 2000: 18). That is why an organization will succeed or even fail largely determined by the leadership. Talking about leadership is interesting, and can be started from every point where it will be reviewed. From time to time leadership becomes human limelight, there is an opinion that the leadership is an issue as old as human history. Leadership is needed by humans, because of a limited and specific advantages in humans.

If a leader wants his organization to have development the organization should also be subject to change, we know that there is no life without change, every life in many communities, large or small must have a change as well as the organization as a shaper of life in society.

In this study, the population to be studied were 117 employees of Saiful Anwar Hospital Malang. While the sample taken are 40 people. The sampling process using proportional sampling method. primary data collection is by using questionnaires, scoring was then conducted by using a Likert scale. The scoring results were analyzed statistically. Quantitative analysis technique used is the technique of Multiple Regression Analysis and Correlation Analysis Regression. Qualitative analysis techniques are also used to conclude. The results and as an interpretation of the results of statistical calculations, and its relationship with the studied variables.

From the results of computer calculation analysis, the results obtained simultaneously that leadership styles affect the performance of employees with F count = 40.921 is greater than f table = 2.423 (df = 39 and  $\alpha = 0.05$ ). While partially to the variable T count X1 2.254  $\geq$  t table 1.684, so  $H_a$  is accepted and  $H_0$  is rejected. It means that there is significant influence by the variables X and Y. T count X2 2.560  $\geq$  t table 1.684, so  $H_a$  is accepted and  $H_0$  is rejected. It means there is significant influence by the variables X and Y. T count X3 2.054  $\geq$  t table 1,684, so  $H_a$  is accepted and  $H_0$  rejected. it means there is significant influence by the variables X and Y. T count X4 2.633  $\geq$  t table 1,684, so  $H_a$  is accepted and  $H_0$  rejected. It means there is significant influence by the variables X and Y. And the value of t count  $\geq$  t tables for delegating style variable of 2.633  $\geq$  1.684 with significant level of 0,005 can be said to have the highest t value with the smallest significance level, so the fourth hypothesis has a dominant influence toward the performance of the employees tested with  $\sigma = 5\%$  level.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam abad modern ini, berbagai jabatan yang bermujud dalam organisasi memerlukan pemimpin yang berorientasikan corak kepemimpinan masa kini, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas, karena itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari produktifitas dan prestasi yang dicapainya, juga dapat dinilai dari kepiawannya memimpin organisasi (Rivai, 2004:7).

Suatu organisasi tanpa kepemimpinan adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur dan kacau balau (Pasolong,2000:18). Maka dari itu suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Membicarakan kepemimpinan memang menarik, dan dapat dimulai dari sudut mana saja ia akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi pusat perhatian manusia, ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia tersebut.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia.

Dalam menghadapi berbagai tantangan penyebab perubahan tersebut dalam organisasi menurut (Suprayogo,2007: 13) yaitu dengan jalan:

1. Merubah struktur yaitu menambah satuan, mengurangi satuan, merubah kedudukan satuan, menggabungkan beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, memecah satuan yang lebih besar menjadi satuan yang lebih kecil, merubah sistim sentralisasi menjadi sistim desentralisasi atau sebaliknya, merubah luas sempitnya rentangan control, merinci kembali kegiatan atau tugas, menambah pejabat, mengurangi pejabat.
2. Merubah tata kerja yang dapat meliputi tata cara, tata aliran, tata tertib, syarat-syarat melakukan pekerjaan.
3. Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku, perilaku, meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dari para pejabat.
4. Merubah peralatan kerja.

Kalau ditelusuri lebih lanjut pemimpin dan kepemimpinan memiliki arti penting dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok. Ketika konflik terjadi orang-orang mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama, terbentuklah aturan-aturan atau norma-norma tertentu untuk

ditaati agar konflik tidak terulang lagi. Disini orang-orang mulai mengidentifikasi dirinya terhadap kelompok. Kehidupan sangat dibutuhkan , sementara konflik harus dihindari dan dalam hal ini peranan pemimpin sangat dibutuhkan.

Menurut Yukl (2009: 15) pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor konseptual yang mempengaruhi proses kepemimpinan, variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua sub teori utama, salah satu lini peneliti berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen dan budaya. Metode utama yang digunakan adalah studi komperatif terhadap dua situasi atau lebih. Variabel dependen mungkin saja berupa persepsi dan sikap majerial, atau proses pengaruh.

Jika seorang pemimpin menginginkan organisasinya mengalami perkembangan maka organisasi tersebut juga harus mengalami perubahan, kita tahu bahwa tiada kehidupan tanpa perubahan, setiap kehidupan dalam masyarakat banyak, besar, ataupun kecil pasti mengalami perubahan begitu pula dengan organisasi sebagai salah satu pembentuk kehidupan dalam masyarakat. Organisasi menghadapi tantangan baik yang berasal dalam diri organisasi maupun yang berasal dari lingkungan yang menyebabkan organisasi harus diubah. Tantangan penyebab perubahan yang berasal dari dalam diri organisasi misalnya volume kegiatan yang bertambah banyak,

adanya peralatan baru, perubahan tujuan, perluasan wilayah kegiatan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, sikap serta para perilaku pegawai. Tantangan penyebab perubahan yang berasal dari lingkungan misalnya adanya peraturan baru, perubahan kebijaksanaan dari organisasi tingkat yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat terhadap produksi pabrik.

Tidak semua perubahan berjalan dengan lancar, kadang-kadang usaha perubahan berhadapan dengan perlawanan, perlawanan terhadap usaha perubahan timbul karena para pejabat dalam organisasi khawatir kehilangan pekerjaan, fasilitas, penghasilan, kawan sekerja yang selama ini telah mampu bekerja sama dengan sangat baik, suasana kerja yang selama ini menyenangkan, khawatir memperoleh pemimpin baru yang belum dapat diperkirakan gaya kepemimpinannya, belum jelas peranan yang akan dilakukan setelah adanya perubahan, takut kemungkinan adanya alih jabatan, alih wilayah, masih meragukan apakah perubahan akan menimbulkan kemajuan, keuntungan atau sama saja atau bahkan kemunduran atau kerugian.

Menurut Wignyowinoto (2002:7) kompetensi dan kemampuan seorang leader dapat diperoleh dan melalui sumber dan berbagai cara. Namun demikian kemampuan untuk memimpin pada dasarnya merupakan sifat bawaan, sebagai bakat dan kelebihan sejak lahir, walaupun upaya peningkatan serta pengembangannya juga dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, serta pengaruh lingkungan dan pengalaman.

Menurut (Sutarto, 2006: 71) pemimpin yang berani tampil hanya pada saat menghadapi kegembiraan, pemimpin yang hanya merasa diperlakukan sebagai pemimpin atau diakui sebagai pemimpin hanya pada saat menghadapi hal-hal yang menyenangkan tetapi takut pada saat menghadapi kesulitan bukanlah pemimpin yang diperlukan untuk kemajuan organisasi. Demikian pula pemimpin yang merasa perlu diakui atau diperlukan sebagai pemimpin hanya pada waktu menentukan ruang kerja yang nyaman, perabotan kantor yang serba mahal, serta pembagian fasilitas lain yang serba baik dan lengkap tetapi takut tampil pada waktu menghadapi pegawai yang tidak disiplin, yang berbuat salah, yang melawan perintah, dan yang lamban kerja, yang tidak pernah selesai pekerjaannya, yang tiap hari berbicara bukan urusan dinas, bukanlah pemimpin yang juga diharapkan untuk memajukan organisasi, dalam mengurus organisasi yang diperlukan adalah pemimpin yang berani menghadapi kesulitan dan tantangan maupun hambatan.

Ali Rodli (2009) pada penelitiannya berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktifitas (Studi pada Perusahaan Es Dumpi Agung Lamongan)” yang menggunakan metode kuantitatif menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap produktifitas kerja karyawan.

Andi Prasetyo (2008) pada penelitiannya berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja Karyawan (Studi pada KPSP SETIA KAWAN Nangkojajar Pasuruan)” yang menggunakan metode

kuantitatif menyatakan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kerja karyawan.

Agus Prayanto (2008) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan kecerdasan Emosi terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada Koperasi “SAE” Pujon Malang)” yang menggunakan metode kuantitatif menyatakan ada pengaruh secara simultan antara kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan.

RSU Dr Saiful Anwar Malang merupakan rumah sakit kedua di Jawa Timur yang statusnya adalah tipe A setelah RS Dr Soetomo Surabaya. Sebagai rumah sakit pemerintah, RSU Dr Saiful Anwar berusaha menjadi Rumah Sakit Pendidikan yang mandiri serta mampu memberikan Pelayanan Kesehatan Prima. RSU Dr.Saiful Anwar memfokuskan kegiatannya untuk menghasilkan pelayanan yang bernilai tinggi bagi kemanusiaan dan memiliki komitmen untuk terus meningkatkan mutu pelayanan dan profesionalisme tim medis di rumah sakit.

Menariknya Rumah sakit ini setiap harinya selalu tidak pernah sepi oleh pasien, dimana hampir ratusan orang datang untuk berobat ke rumah sakit yang merupakan terbesar di kota Malang ini, maka dari itu karyawan dari rumah sakit tersebut tentunya harus siap memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Maka dari itu diperlukan sikap kepemimpinan yang mendukung kinerja dari para karyawan sehingga karyawan dapat selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.



Rumah sakit Saiful Anwar merupakan rumah sakit terbesar dikota Malang yang biasanya menjadi tempat rujukan dari rumah sakit lain, dimana rumah sakit ini mampu menampung sampai ratusan orang, sehingga disini peneliti menjadi tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan seperti apa yang ada dalam perusahaan tersebut dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sehingga karyawan pada organisasi non profit tersebut dapat selalu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, hal tersebut tentunya membutuhkan komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan sehingga terjalin adanya satu kesatuan. Maka dari itulah disini peneliti tertarik untuk mengambil judul mengambil judul **“Analisis kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang)”** .

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang)?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang)?
3. Manakah gaya kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang)?

### **1.3 Tujuan Penulisan**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang).
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang).
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Bagian Umum (pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang).

### **1.4 Manfaat Penulisan**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang
2. Untuk digunakan sebagai referensi bagi mereka yang melakukan penelitian yang sejenis.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Untuk memberikan fokus pada objek yang diteliti, maka peneliti memberikan batasan penelitian yaitu lebih berfokus kepada gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti (Tahun)	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
Ali Rodli (2009)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktifitas pada Perusahaan Es Dumi Agung Lamongan	Kuantitatif	F hitung (4,161) lebih besar dari F tabel (2,76) sehingga keseluruhan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap produktifitas
Andi Prasido (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja Karyawan pada KPSP SETIA KAWAN Nangkojajar Pasuruan	Kuantitatif	F hitung (4,438) lebih besar dari F tabel (2,759) sehingga keseluruhan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen prestasi kerja
Agus prayanto (2008)	Pengaruh Kepemimpinan dan kecerdasan Emosi terhadap Loyalitas Karyawan pada Koperasi "SAE" Pujon malang.	Kuantitatif	F hitung (12,057) lebih besar dari F tabel (3,11) sehingga ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan secara simultan

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Cribbin (1982:50) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi” kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsesus dan keikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan dari pihak kelompok kerja. Jadi pemimpin-manajer berusaha melampaui harapan perusahaan.

Menurut Toha (2007:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Menurut Robbins (1998:3) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah untuk tercapainya tujuan .

Menurut Hemhill dan Coon (1957:7) kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

Menurut Tannenbaum, Wessehler, Massarik (1961:24) kepimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapain satu atau beberapa tujuan tertentu.

Menurut Katz dan Kanz (1978:528) kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada diatas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.

Menurut Burns (1978:18) kepemimpinan adalah ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.

Menurut Jacobs dan Jaques (1990:281) kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan atau arahan yang berarti ke usaha yang kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Schein (1992:2) kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak diluar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.

Menurut Drath dan Palus (1994:4) kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.

Menurut Richards dan Eigel (1986:4) kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.

Menurut House (1999:184) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan mampu

membuat orang lain memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut Sutarto (2006:25) kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Stogdil dalam Aldjufri (2004:80) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian.

### **2.2.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Model Kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Sutarto(2006: 137) dibagi menjadi 4:

1. Gaya Telling ( memberitahukan dan mengarahkan)
  - a. Tinggi tugas dan rendah hubungan
  - b. Pemimpin memberikan perintah khusus.
  - c. Pengawasan dilakukan secara ketat
  - d. Pemimpin menerangkan kepada karyawan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan tersebut, dan dimana pekerjaan tersebut harus dilakukan.
2. Gaya Selling (konsultasi).
  - a. Tinggi tugas dan tinggi hubungan

- b. Pemimpin menerangkan keputusan
  - c. Pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan
  - d. Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan.
3. Participating (mengikutsertakan).
- a. Tinggi hubungan dan rendah tugas
  - b. Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
  - c. Pemimpin bawahan bersama-sama membuat keputusan
  - d. Pemimpin memahami dan mendalami bawahannya
4. Delegating (mendelegasikan)
- a. Rendah hubungan dan rendah tugas
  - b. Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan
  - c. Pemimpin memberikan karyawan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan
  - d. Pemimpin mengadakan kontak dengan bawahan

Mengenai gaya kepemimpinan diatas As' Ud (1986: 67)

juga menyebutkan:

- a. Tugas yang tinggi dan gaya kepemimpinan yang rendah dihubungkan sebagai "Telling" karena pedoman ini ditandai oleh komunikasi satu arah dimana pemimpin menentukan tugas para bawahan dan menerangkan pada mereka apa, dan bagaimana, kapan dan dimana bermacam-macam tugas dikerjakan.

- b. Tugas yang tinggi atau sikap pergaulan sikap pergaulan pemimpin yang tinggi dihubungkan dengan “Selling” karena dengan pedoman ini sebagian besar petunjuk masih disediakan oleh pemimpinnya. Dia juga mencoba melalui komunikasi dua arah dengan dorongan sosio emosional untuk menyebabkan para bawahan ikut serta pada pusan-putusan yang harus dibuat.
- c. Pergaulan yang tinggi dan sikap tugas yang rendah disebut “Participating” dengan pedoman ini para bawahan dan pemimpinnya sekarang bersama-sama dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah dan banyak sikap pemimpin yang memudahkan karena para bawahan mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk mengerjakan pekerjaan mereka.
- d. Pergaulan yang rendah dan sikap tugas yang rendah dinamai “Belonging” karena pedoman ini membiarkan para bawahan “menjalankan atau melaksanakan kekegiatan mereka sendiri” melalui pengutusan dan pengawasan umum karena(para bawahan berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi baik tugas maupun psikologis.

Menurut Yesuit dalam Chris Lowney (2005: 11) ada 4 pilar nilai induk yang menciptakan substansi kepemimpinan :

1. Kesadaran diri
2. Kecerdikan dan fleksibilitas



3. Cinta kasih
4. Heroisme

Menurut Sholehuddin (2008: 105) menyatakan bahwa 3 tugas utama seorang pemimpin adalah:

1. Structuring the situation

Pemimpin memberikan struktur yang jelas tentang situasi rumit yang dihadapi kelompoknya. dalam hal ini seorang pemimpin ia harus mampu memberi gambaran secara holistik dan memuaskan tentang berbagai situasi yang dihadapi kelompoknya.

2. Controlling group behaviour

Didalam tugas ini pemimpin mengawasi tingkah laku kelompok sebagai pemimpin ia harus mampu mengawasi perilaku anggotanya dan menyalurkan aktifitas-aktifitas mereka sesuai dengan peraturan-peraturan keorganisasian.

3. Spokes of the group

Tugas pemimpin yang terakhir adalah menjadi juru bicara bagi kelompoknya. Sebagai pemimpin ia harus mampu menjelaskan tentang keorganisasian yang dipimpinnya kepada berbagai pihak baik berkaitan dengan keanggotaan, visi dan misi, organisasi, tujuan rencana strategis dan lain sebagainya.

Seorang pemimpin itu harus mempunyai sifat-sifat (Ordway Tead dalam Karjadi, 1983: 32):

1. Energi jasmani dan rohani.

2. Semangat untuk mencapai tujuan.
3. Anthuisme (kegairahan)
4. Tamah penuh perasaan
5. Integritas (kejujuran, ketulusan)
6. Kecakapan teknis
7. Mudah menentukan keputusan
8. Cerdas
9. Kecakapan mengajar
10. Keyakinan

Menurut Bernardin (2005), ciri pengembangan kepemimpinan efektif, antara lain:

1. Bertindak sesuai dengan isu-isu nyata serta memberikan model-model dan materi yang bisa langsung diterapkan pada pekerjaan.
2. Menangkap perhatian organisasi dan mendapatkan keterlibatan para pemimpin dan peserta.
3. memberikan tantangan, mendukung, dan memperkaya para peserta dalam menjalani pekerjaan dan kehidupan mereka.
4. langkah dapat diukur, terarah pada tujuan serta memberikan hasil nyata bagi organisasi dan para peserta.

### **2.2.3 Sifat Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Likert ,1967 dalam Yukl, (98:2009) Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai

macam keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus

#### **2.2.4 Potensi Manfaat Dari Partisipasi**

Beberapa penjelasan telah diusulkan bagi pengaruh positif dari partisipasi menurut (Yukl,2009:101) manfaat dari partisipasi yaitu:

a. Kualitas keputusan

Melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan lebih mungkin untuk meningkatkan kualitas dari pada membuat keputusan saat para partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki pemimpin dan bersedia untuk bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik atas masalah keputusan..

b. Kepuasan terhadap proses

Penelitian mengenai keadilan prosedural menemukan bahwa kesempatan untuk memperlihatkan pendapat dan pilihan

sebelum keputusan dibuat dapat memiliki pengaruh yang menguntungkan tanpa melihat jumlah pengaruh aktual yang dimiliki partisipan atas keputusan akhir.

c. Pengembangan keterampilan partisipan

Pengalaman membantu membuat keputusan rumit dapat menghasilkan pengembangan keterampilan dan kepercayaan diri yang lebih besar oleh partisipan.

### **2.2.5 Pedoman Untuk Pendelegasian**

Pemilihan tugas yang akan didelegasikan sebagian tergantung pada tujuan pendelegasian tersebut. Beberapa pedoman menurut (Yukl,2009;124) tentang tugas apa yang harus didelegasikan adalah sebagai berikut:

1. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan.

Beberapa tanggung jawab dapat dilakukan dengan lebih baik oleh seorang bawahan dari pada seorang manajer, karena bawahan tersebut mempunyai keahlian lebih banyak, karena bawahan tersebut berada lebih dekat dengan masalahnya dan dapat memperoleh informasi terbaru mengenai hal tersebut.

2. Delegasikan tugas yang mendesak namun yang bukan merupakan prioritas tinggi.

Bila tujuannya adalah mengurangi beban kerja yang berlebihan, tugas yang terbaik untuk pendelegasian adalah tugas yang mendesak namun tidak mempunyai prioritas tinggi. Tugas tersebut harus dilakukan dengan cepat dan tidak ada cukup waktu untuk melakukan semuanya.

3. Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan.

Bila tujuan pendelegasian adalah mengembangkan keterampilan para bawahan, tanggung jawabnya harus yang relevan dengan dengan sasaran karier bawahan tersebut, pendelegasian suatu pengembangan kemungkinan termasuk proyek khusus yang memungkinkan seorang bawahan diberi peluang bertarung dengan tugas yang menantang dan melakukan inisiatif dalam pemecahan masalah.

4. Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan sesuai.

Tugas yang didelegasikan harus menantang bagi seorang bawahan tetapi tidak terlalu sulit sehingga tidak ada harapan untuk dapat berhasil dilakukan. Tugas-tugas tersebut harus cukup sulit sehingga beberapa kesalahan mungkin saja terjadi, karena kesalahan merupakan bagian integral dari pengalaman belajar tersebut.

5. Delegasikan tugas yang menyenangkan dan tidak menyenangkan.

Beberapa orang manajer memegang semua tugas yang menyenangkan untuk dirinya sendiri dan mendelegasikan tugas-tugas yang membosankan dan menjemukan kepada bawahan. Tugas-tugas yang demikian tidak akan memperkaya tugas bawahan tersebut dan kemungkinan akan mengurangi bukannya meningkatkan kepuasan kerja bawahan tersebut.

6. Delegasikan tugas yang tidak sentral bagi peran manajer.

Tugas yang secara simbolis adalah penting dan sentral bagi peran seorang manajer jangan didelegasikan, tanggung jawab tersebut termasuk hal-hal seperti menetapkan sasaran dan prioritas untuk unit kerja tersebut, mengalokasikan sumber daya diantara bawahan tersebut, mengevaluasi kinerja para bawahan, membuat keputusan personalia yang menyangkut kenaikan gaji, promosi para bawahan, mengatur tanggapan kelompok terhadap sebuah krisis, serta berbagai kegiatan sebagai pemimpin seremonial dimana kehadiran manajer itu diharapkan.

### **2.2.6 Faktor Lingkungan Yang Membantu Membantu Menentukan Gaya Kepemimpinan.**

Faktor lingkungan tersebut menurut (House dalam sutarto: 130) adalah:

Sifat tugas bawahan yang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam berbagai cara. Misalnya individu yang

melaksanakan tugas yang tersusun, seperti pemeliharaan peralatan, atau individu yang melaksanakan tugas yang selalu berulang, seperti memuat barang diatas truk: apabila dipimpin dengan gaya pengarahan akan dirasakan bawahan sebagai gaya yang berlebihan. Sebaliknya apabila tugas-tugas para bawahan tidak jelas, maka gaya kepemimpinan berupa gaya dukungan akan menambah motivasi dan kepuasan bawahan.

Sistem wewenang formal organisasi biasanya menjelaskan bagi bawahan tindakan mana yang dapat menjumpai celaan, dan tindakan mana yang mendapat pada imbalan.

Kelompok kerja bawahan juga mempengaruhi sifat gaya kepemimpinan. Misalnya kelompok yang tidak terlalu terpadu, gaya pemimpinan pendukung mungkin lebih efektif.

### **2.2.7 Faktor-faktor Yang Menjadi Pedoman Bagi Para Manajer Untuk Meningkatkan Kinerja Bahan**

Menurut (Yukl, 2009: 278) faktor-faktor tersebut adalah:

1. Menggunakan lebih banyak perencanaan untuk tugas yang panjang dan rumit.

Tugas yang panjang dan rumit adalah tugas yang melibatkan banyak aktivitas yang saling terkait yang dilakukan oleh sebuah kelompok besar selama periode yang cukup panjang.(misalnya beberapa minggu atau bulan). Menyelisaikan tugas dengan

berhasil, tepat waktu, dan pengeluaran sumber daya yang minimum membutuhkan perencanaan yang teliti atas aktivitas itu.

2. Banyak berkonsultasi dengan orang yang memiliki pengetahuan yang relevan.

Kualitas keputusan akan mungkin meningkat saat pemimpin berkonsultasi dengan orang yang memiliki keahlian yang relevan dan komitmen yang kuat untuk mencapai sasaran tugas. Terkadang tepat untuk melakukan pertemuan agar bersama-sama memecahkan masalah, dan pada waktu lainnya adalah lebih tepat untuk berkonsultasi dengan satu atau dua orang sebelum membuat keputusan.

3. Memberikan lebih banyak arahan bagi orang yang memiliki peran yang saling bergantung.

Ketergantungan peran antar anggota kelompok meningkatkan ambiguitas peran karena membutuhkan penyesuaian bersama yang sering dalam perilaku, sebuah tim tidak akan mencapai kinerja yang tinggi, kecuali tindakan para anggotanya amat terkoordinasi.

4. Memberikan lebih banyak arahan pada saat terjadi krisis.

Kebutuhan akan lebih banyak arahan amatlah bagus bagi sebuah tim yang harus bereaksi cepat dalam cara yang terkoordinasi



untuk menghadapi sebuah krisis atau keadaan darurat dimana mereka tidak siap.

5. Mengawasi tugas kritis atau orang yang tidak dapat diandalkan secara lebih ketat.

Pengawasan yang lebih sering dan intensif tepat bagi sebuah tugas kritis yang melibatkan keterpaparan yang tinggi sehingga permasalahan dapat dideteksi sebelum mereka menjadi terlalu buruk sehingga akan merugikan dan sulit terdeteksi.

6. Memberikan lebih banyak pelatihan kepada bawahan yang tidak berpengalaman.

Saat tugasnya amat rumit dan seseorang bawahan tidak berpengalaman melakukannya terdapat suatu kebutuhan untuk lebih banyak instruksi dan pelatihan oleh pemimpin itu. Kurangnya pengalaman akan lebih mungkin bagi para bawahan yang baru dalam pekerjaan itu dilakukan (misalnya, teknologi baru, pekerjaan yang dikonfigurasi kembali)

7. Bersifat lebih mendukung kepada seseorang yang memiliki tugas yang amat menekan.

Tekanan yang makin meningkat dengan tuntutan yang tidak masuk akal, masalah yang tidak terkendali, hubungan antar pribadi yang sulit (misalnya pelanggan yang kritis dan sewenang-wenang) kondisi berbahaya (misalnya pemadam kebakaran, pertempuran pekerjaan polisi) dan risiko kesalahan

yang besar risikonya (pembedahan, penasihat keuangan,) orang-orang dalam situasi demikian memiliki kebutuhan lebih besar dalam dukungan emosional, dan penting bagi seorang pemimpin untuk mengurangi beban dan bukannya menambah beban bawahan.

Menurut Santa Clara University dan Tom Peters Group dalam Riyana (2000:47) sepuluh watak yang paling dikagumi dari seorang pemimpin adalah:

1. Jujur (honest)
2. Kompeten (competent)
3. Melihat ke depan. (forward looking)
4. Selalu memicu Inspirasi. (inspiring)
5. Pandai, cerdas. (intelligent)
6. Objektif, belaku adil (fairminded)
7. Berwawasan luas (broadminded)
8. Berani mengambil resiko.(courageous)
9. Tidak basa-basi, langsung pada persoalan. (straight forward)
10. Penuh imajinasi

Sedangkan kualitas dan ciri-ciri seorang manajer yang efektif menurut Winardi (1990:96) dikelompokkan dalam sebuah kerangka menjadi 8 kualifikasi dasar, yaitu:

1. Menginspirasi kepercayaan pada orang-orang.
2. Persistensi (tekad bulat untuk mencapai tujuan).

3. Kemampuan untuk berkomunikasi tanpa menimbulkan kesalahpahaman.
4. Kesiapan untuk mendengar secara reseptif.
5. Perhatian jujur terhadap manusia.
6. Memahami manusia dan reaksi mereka.
7. Objektivitas.
8. Kejujuran.

#### **2.2.8 Kepemimpinan Yang Efektif**

Menurut Suwardi (1982:5) kepemimpinan efektif berpengaruh wibawanya adalah kepemimpinan yang memegang sifat-sifat individual bawahan secara vertikal maupun sesama pemimpin secara vertikal maupun horizontal dalam suatu organisasi.

Menurut Garden (1990: 26) seorang pemimpin yang efektif tidak hanya “spesialis hubungan antar manusia” (memenuhi kebutuhan kelompok, juga tidak hanya seorang spesialis dibidang produksi (memenuhi kebutuhan organisasi) tetapi dia harus menjadi kedua-duanya.

Menurut Cribbin (1990:34) kepemimpinan efektif memungkinkan orang berkarya sesuai kemampuan manajer dan sekaligus menganggap ini sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan mereka juga.

### **2.2.9 Definisi Kinerja**

Menurut Dharma (2005:25) pengertian kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan dan sesuai standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Menurut Wirawan (2009:5) pengertian kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2005: 9) definisi kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

### **2.2.10 Fungsi Evaluasi Kinerja**

Menurut wirawan (2009:59) fungsi evaluasi kinerja adalah :

- a. Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kinerjanya.
- b. Alat promosi dan alat emosi.
- c. Alat memotivasi ternilai.
- d. Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi.
- e. Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia.

- f. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja.
- g. Konseling kinerja buruk.
- h. Mendukung perencanaan sumber daya manusia.
- i. Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia (SDM).
- j. Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga kerja baru.
- k. Alat manajemen kinerja organisasi.

#### **2.2.11 Persyaratan Standar Kinerja**

Menurut wirawan (2009:68) hal-hal yang menjadi standar kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Ada hubungan relevansinya dengan strategi perusahaan.
- b. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Memperhatikan pengaruh-pengaruh diluar kontrol karyawan.
- d. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- e. Sensitif, mampu membedakan kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.
- f. Memberikan tantangan kepada para karyawan
- g. Realistis.
- h. Berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar.
- i. Dapat diukur dan alat-alat ukur untuk mengukur standar.
- j. Standar harus konsisten.

- k. Standar harus adil.
- l. Memenuhi ketentuan undang-undangdan peraturan ketenagakerjaan.

### **2.2.12 Kriteria Mengukur Kinerja**

Menurut Wirawan (2009:69) kriteria mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitatif, ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah disusun dan diukur, yaitu dengan hanya menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam waktu kurun tertentu.
- b. Kualitatif, melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai, kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan dan efektifitas.
- c. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk, kriteria ini yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu dan melayani sesuatu.
- d. Efektifitas penggunaan sumber organisasi, kriteria ini dijadikan indikator untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu seperti uang dan bahan baku.
- e. Cara melakukan pekerjaan, digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal sikap prsonal, atau perilaku karyawan

merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

- f. Efek atas suatu upaya, pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang akan diperoleh dengan bekerja.
- g. Metode melaksanakan tugas, standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur, standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.
- h. Standar sejarah, standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang.
- i. Standar nol atau absolut, standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu, standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

### **2.2.13 Tujuan Manajemen Kinerja**

Menurut Ruky (2006: 20) tujuan manajemen kinerja adalah:

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi

karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.

- d. Membantu perusahaan untuk menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajimya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

## **2.2.14 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam**

### **2.2.14.1 Makna Kepemimpinan**

Pasca *khalifaturrasidin*, pengkafiran sesama muslim makin marak. Persoalannya terletak pada siapa yang pantas menjadi *khalifah* (pemimpin)? Selain itu dan ini menjadi kajian menarik adalah persyaratan apa saja yang harus ada pada diri seorang *khalifah* dan apa misi yang dibawa dan diemban oleh seorang khalifah di muka bumi ini? Banyak term yang digunakan al-Qur'an dalam membahas tentang kepemimpinan, yaitu; *al-Imam*, *al-Khilaafah*, *Ulii Amri*, dan *al-Malik*. (Harun Nasution,1992: 604)



*Al-Imam* adalah suatu istilah yang berarti pemuka, dipakai dalam berbagai aspek kehidupan. Sejak awal istilah imam digunakan guna menyebut seseorang yang memimpin (*amma*) salat berjama'ah diantara para partisipan (*ma'mun*). Ikatan yang demikian erat dengan dimensi keagamaan kelihatannya menjadikan kurang dikaitkan dengan politik, sebagaimana dapat dilihat dari penggunaan khalifah bukan imam pada Abu Bakar dan penerusnya.

Istilah imam akhirnya mengalami perkembangan yang cukup luas, tidak hanya digunakan sebatas dalam pemimpin spritual dan penegak hukum, tapi lebih dari itu juga digunakan dalam *ke-khalifahan* (pemerintahan) dan *amirulmu'minin* (pemimpin orang mukmin). Para ulama mengartikan Imam sebagai orang yang dapat diikuti dan ditauladani serta menjadi orang yang berada di garda terdepan.

Rasulullah adalah imamnya para imam, khalifah adalah imamnya rakyat, dan al-Qur'an adalah imamnya kaum muslimin. Sesuatu yang dapat diikuti tidak hanya manusia, tapi juga kitab. Kalau manusia, maka yang dapat ditauladani ialah perkataan dan perbuatannya. Kalau kitab,

maka yang dapat diikuti dan dipedomani adalah ide dan gagasan-gagasannya.

*Khalifah*, dilihat dari segi bahasa akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu *kha`*, *lam* dan *fa*. Kata *khalifa* yang berasal dari kata kerja *khalafa* berarti pengganti atau penerus. Dalam al-Qur'an (al-Baqarah:30; Shad:26) kata khalifah mengacu kepada pengertian "penerima otoritas di atas bumi yang bersumber dari Tuhan". Dengan demikian, pengertian istilah khalifah sebagaimana lazimnya dipergunakan adalah merupakan produk pengalaman umat setelah meninggalnya Nabi. Sebelum wafatnya, istilah khalifah belum ada. ( Harun Nasution,1992: 85)

Para ulama, memaknai kata khalifah menjadi tiga macam arti yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dalam al-Qur`an ditemukan dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama ialah *khalafa-yakhlifu* dipergunakan untuk arti "mengganti", dan bentuk kata kerja yang kedua ialah *istakhlafa-yastakhlifu* dipergunakan untuk arti "menjadikan".

Pengertian mengganti dapat merujuk pada pergantian generasi ataupun pergantian jabatan kepemimpinan. Tetapi ada satu hal yang perlu dicermati

bahwa konsep yang ada pada kata kerja *khalafa* disamping bermakna pergantian generasi dan pergantian kedudukan kepemimpinan, juga berkonotasi fungsional artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.

Jamak dari kata *khalifah* ialah *khalaiif* dan *khulafa*. Term ini dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan *khulafa* dipergunakan al-Qur`an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang kafir.

*Ulul al-Amr*, istilah ini terdiri dari dua kata yaitu; *Ulu* artinya pemilik dan *al-Amr* artinya perintah atau urusan. Kalau kedua kata tersebut digabung, maka artinya ialah pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna Imam dan *Ahli al-Bait*, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkarannya, bisa juga bermakna fuqaha dan ilmunan agama yang taat kepada Allah SWT. (Iqbal, 2002: 27)

*Al-Malik*, akar kata nya terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lam* dan *kaf*, artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *Malaka-Yamliku* artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al-Malik*

bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya term *al-Malik* itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik dan pemerintahan.

#### **2.2.14.2 Dalil Kepemimpinan**

Semua ulama dan fuqaha dari generasi ke generasi sepakat bahwa untuk menjalankan sebuah roda pemerintahan atau khilafah merupakan kewajiban agama yang sangat agung. Mereka menggunakan argumentasi fundamental dan esensial yang dinukilkan langsung dari nash sharih al-Qur'an, al-Hadits dan kaidah-kaidah ushul fiqh.

Dalil al-Qur'an yang membahas tentang *imamah* (kepemimpinan) dapat ditelusuri dan dikaji sebagaimana yang difirmankan Allah SWT.

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila mendapatkan hukum dan antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil,” (QS.An-Nisa:58).

Firman Allah SWT tersebut adalah perintah umum yang mencakup semua bentuk amanah. Agama adalah

amanah dan syari'ah adalah amanah. Adapun hukum dan syari'ah adalah amanah. Dan seorang pemimpin yang melaksanakan syari'ah adalah amanah. Disinilah letak wajibnya memilih seorang khalifah atau pemimpin. Ibnu Jarir menegaskan bahwa *asbabun nuzul* (sebab-sebab turun ayat) QS. An-Nisaa: 58 tersebut adalah berkenaan dengan perintah *wullatul amr* (pemimpin yang sah). (Iqbal, 2002: 28)

Iqbal dengan mengutip perkataan Ali bin Abi Thalib sebagaimana yang diriwayatkan oleh Mushab ibn Sa'ad, mengatakan "Hak atas seorang imam adalah menghukumi dengan apa yang diturunkan Allah SWT dan menyampaikan amanah. Apabila seorang imam telah melaksanakan semua itu, maka wajib bagi manusia untuk mendengarkan, mentaati dan menjawab panggilannya. Perkataan yang paling mulia menurutku, adalah orang yang mengatakan al-Qur'an adalah kitab Allah dan melaksanakan amanah yang dilimpahkan melalui wewenangnya secara adil dan bijaksana". (Iqbal, 2002, hal. 33)

Syaikhul Islam, Ibn Taymiyah berkata bahwa ayat tersebut merupakan kalam Allah yang sangat berharga dalam memberikan interpretasi tentang perlunya ketaatan

dan kepatuhan terhadap pemerintahan sesuai dengan karakteristik negara Islam, sebagaimana yang difirmankan oleh Allah SWT dalam ayat selanjutnya dari QS.al-Nisa', "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah SWT dan taatilah rasul-Nya dan ulil amr diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (al-Qur'an) dan rasul (al-Hadits) jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik takwilnya " (QS. Al-Nisa':59).

Bila diteliti dan ditelaah secara seksama dan komprehensif terlihat bahwa kedua ayat tersebut mencakup rukun-rukun sebuah khilafah atau pemerintahan yang terdiri dari; *pertama*, para pemegang kekuasaan hukum ialah *wullatul amr* (pemerintahan yang sah) sesuai petunjuk syari'at dan menjalankan hukum-hukum syari'at. *Kedua*, *al-Ummah* (masyarakat) mempunyai kewajiban untuk tunduk dan taat pada *ulil amr*. *Ketiga*, peraturan, perundang-undangan dan disiplin hukum yang berlaku yaitu syari'at agama Islam.

Pembahasan tentang kepemimpinan yang bersumberkan pada dalil Hadits Nabi Muhammad SAW, cukuplah banyak diantaranya yang cukup populer adalah

”Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu bertanggungjawab atas kepemimpinannya, seorang imam adalah pemimpin dan ia bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin pada anggota keluarganya dan ia bertanggungjawab atas kepemimpinannya”. (HR. Bukhori).

Diriwayatkan Ibnu Abbas ra, bahwa Rasulullah saw bersabda:

مَنْ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا مِنْ عِصَابَةٍ وَمِنْهُمْ مَنْ هُوَ أَرْضَى لِلَّهِ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ  
وَالْمُؤْمِنِينَ.

*Barang siapa yang memilih seseorang sebagai pemimpin atas dasar fanatisme, padahal diantara mereka terdapat orang yang lebih diridhoi oleh Allah daripadanya, maka dia berarti telah berkhianat kepada Allah dan Rasul-Nya serta berkhianat kepada orang-orang yang beriman.*

Sekalipun demikian, tidak berarti umat Islam kurang peduli dan tidak perhatian terhadap masalah kepemimpinan. Semuanya diatur dan diukur secara adil dan bijaksana. Disepakati kalangan ulama’ dan fuqaha bahwa terdapat keharusan adanya seorang imam guna menyatukan suara umat dan mengurus kepentingan keduniaan maupun keagamaannya.

Kesadaran akan pentingnya masalah kepemimpinan, maka sepeninggal Rasulullah SAW, para sahabat menaruh perhatian besar untuk segera memilih dan mengangkat seorang imam. Abu Bakar akhirnya dipercaya untuk mengemban amanah berat tersebut yang kemudian dikenal dengan istilah khalifah. Umat Islam pun terhindar dari keretakan dan perpecahan.

Tidak dipungkiri mendalami ajaran Islam yang agung dan benar, memilih seorang pemimpin bukan tujuan final dari substansi agama, tetapi ia merupakan kelaziman zaman. Disadari bahwa kewajiban agama tidak mungkin diterapkan secara komprehensif dan simultan tanpa adanya pranata-pranata yang kongkrit.

Pranata-pranata tersebut dimungkinkan untuk melaksanakan kewajiban syari'at ilahiyah. Maka dalam sebuah kaidah fiqh dinyatakan, "Mala yatimmu al-wajibu illa bihi fahuwa wajibun" (Jika kewajiban tidak bisa sempurna kecuali dengannya, maka ia hukumnya adalah wajib). (Iqbal, 2002: 35)

Kesempurnaan tegaknya nilai-nilai al-Qur'an dan al-Hadits dalam suatu masyarakat, bangsa dan negara hanya dapat diwujudkan dengan sesungguhnya bila didukung oleh pranata yang mengiringinya. Imam atau



pemimpin adalah pranata yang mengiringi terwujudnya tegaknya nilai-nilai al-Qur'an dan al-Hadits, maka adalah wajib hukumnya bagi masyarakat muslim untuk memilih dan menetapkan seorang pemimpin.

Imam al-Mawardi dalam kitab *al-Ahkam al-Sulthaniyah* sebagaimana yang dikutip Iqbal mengatakan, "Aqdul imamati liman yaqumu biha fi al-Ummati wajibun bil ijma'i" (mengangkat imam untuk mengurus umat hukumnya adalah wajib menurut ijma'). Sehingga ia bisa mengurus umat agar agama terjaga dengan wewenangnya dan berjalan sesuai dengan rule dan menurut sunnah-sunnah agama dan hukum-hukumnya.

Bagi seorang fuqaha sebagaimana Imam Ahmad ibn Hambal mengatakan, bila tidak adanya seorang pemimpin maka akan berakibat timbulnya suatu fitnah. Fitnah ini harus dicegah karena berakibat pada kehancuran dan kerusakan (*fasad*). Mencegah kehancuran dan kerusakan adalah kewajiban.

Mengangkat seorang imam atau pemimpin adalah wajib. Karena itu utamakan dan segerakan serta tak boleh ditunda-tunda. Perkataan beliau yang populer dalam hal ini adalah, "al-Fitnatu idza lamyakun imamun yakumu bi

*amrinnasi*” (Adalah fitnah apabila tidak ada imam yang berdiri mengurus manusia).

Pemahaman yang bijak dan mulia tentang pentingnya sebuah kepemimpinan juga dikemukakan oleh generasi-generasi sesudahnya, Syeikhul Islam Ibn Taymiyah yang hidup pada abad pertengahan menyatakan bahwa membentuk pemerintahan dengan jalan religuitas dan mengangkat kepemimpinan sesuai dengan syari’ah adalah *manhaj* (jalan) merintis ketentraman untuk menjaga umat dan menjaga harta benda.

#### **2.2.14.3 Prinsip Dasar Pemimpin**

Impian dan harapan besar umat terhadap pemimpin, mengantarkan betapa penting dan berartinya peran seorang pemimpin dalam mendesain sebuah masyarakat, bangsa dan negara. Sejarah membuktikan, kejayaan dan keemasan sebuah bangsa sangat ditentukan oleh kualitas dan kapasitas para pemimpinnya.

Sebaliknya sebuah bangsa yang sebelumnya besar dan beradab hancur dan tak berarti karena kerakusan, keserakahan dan buruknya sikap mental para pemimpinnya. Suatu contoh, hancurnya Daulah Umayyah dan Daulah Abbasiyah, lebih disebabkan oleh karena penerus tahta mahkota kekhalifahan berada di tangan-

tangan pemimpin yang lemah dan tak bermoral. *Hubbuddunya* (cinta dunia) lebih kentara dan lebih lekat dibanding dengan *hubbul-akhirah* (cinta akhirat).

Islam memberikan dasar-dasar normatif dan filosofis tentang kepemimpinan yang bersifat komprehensif dan universal. Tidak hanya untuk umat Islam tapi juga untuk seluruh umat manusia. Prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam adalah sebagai berikut; *pertama*, hikmah, ajaklah manusia ke jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan nasehat yang baik lagi bijaksana (QS. al-Nahl:125). *Kedua*, diskusi, jika ada perbedaan dan ketidaksamaan pandangan, maka seorang pemimpin menyelesaikan dengan diskusi dan bertukar pikiran (QS. al-Nahl:125). (Wibowo, *SHOOT*, 2002: 287)

*Ketiga*, *qudwah*, kepemimpinan menjadi efektif apabila dilakukan tidak hanya dengan nasihat tapi juga dengan ketauladanan yang baik dan bijaksana (QS. al-Ahdzab:21). Pepatah mengatakan, satu ketauladanan yang baik lebih utama dari seribu satu nasehat. Memang kesan dari sebuah keteladanan lebih melekat dan membekas dibanding hanya sekedar nasehat seorang pemimpin.

*Keempat*, *musyawwarah*, adalah suatu bentuk pelibatan seluruh komponen masyarakat secara

proporsional dalam keikutsertaan dalam pengambilan sebuah keputusan atau kebijaksanaan (QS. Ali Imran:159, QS. As-Syura:38). Dengan musyawarah, maka tidak ada suatu permasalahan yang tak dapat diselesaikan. Tentu dengan prinsip-prinsip *bilhikmah wamauidhatil khasanah* yang harus dipegang teguh oleh setiap komponen pemerintah atau imamah.

*Kelima, adl*, tidak memihak pada salah satu pihak. Pemimpin yang berdiri pada semua kelompok dan golongan, (QS.al-Nisa':58&135, QS. al-Maidah:8) Dalam memimpin pegangannya hanya pada kebenaran, *shirathal mustaqim* (jalan yang lurus). Timbangan dan ukurannya bersumber pada al-Qur'an dan al-Hadits. Kecintaannya hanya karena Allah dan kebencian pun hanya karena Allah. Hukum menjadi kuat tidak hanya saat berhadapan dengan orang lemah, tapi juga menjadi kuat saat berhadapan dengan orang kuat.

*Keenam*, kelembutan hati dan saling mendoakan. Kesuksesan dan keberhasilan Rasulullah dan para sahabat dalam memimpin umat, lebih banyak didukung oleh faktor performa pribadi Rasul dan para sahabat yang lembut hatinya, halus perangainya dan santun perkataannya. Maka Allah SWT menempatkan Muhammad Rasulullah sebagai

rujukan dalam pembinaan mental dan moral sebagaimana firmanNya, "Laqad kana lakum fi Rasulillahi uswatun hasanah" (Sungguh ada pada diri Rasul suri tauladan yang baik), (QS. al-Ahdzab:21 dan al-Qalam:10).

*Ketujuh*, dari prinsip dasar kepemimpinan Islami adalah kebebasan berfikir, kreativitas dan berijtihad. Sungguh amat luar biasa, sepeninggal Rasulallah para sahabat dapat menunjukkan diri sebagai sosok pemimpin yang mandiri, kuat, kreatif dan fleksibel.

Kelembutan pribadi Abu Bakar (khalifah ke-1) tak menjadikan dirinya menjadi sosok pemimpin yang lemah, malah sebaliknya ia menjadi pemimpin yang kuat dan tangguh. Tak gentar menghadapi musuh-musuh Islam. Ketegasan beliau dibuktikan dengan kesungguhan memerangi para pemberontak, nabi palsu dan kaum yang tak mau membayar zakat.

Kebalikannya ketegaran Khalifah Umar bin Khattab (khalifah ke-2) akhirnya menjadi sosok yang lembut, sederhana dan bersahaja. Sekalipun ia seorang khalifah dan menyandang gelar *amirul mu'minin*, tak menjadikan kehidupan diri dan keluarganya berubah drastis, bergelimang harta dan tahta atau menampilkan diri

sebagai sosok pembesar yang suka "*petentang-petenteng*" dan pamer kekuasaan.

Yang terjadi justru sebaliknya, Umar bin Khattab lebih menampakkan diri sebagai sosok yang *low profil high produc*. Tak salah kiranya bila banyak rakyatnya dan pejabat negara lain yang terkecoh dengan penampilan fisiknya dan tak mengira bahwa yang berdiri dihadapannya adalah seorang khalifah yang disegani dan dicintai rakyatnya.

Dua sosok pemimpin penerus Rasulullah yang berbeda karakter tersebut, disaat sama-sama diberi amanah untuk memimpin umat dan mengelola roda pemerintahan yang tampak adalah sosok pemimpin yang banyak dipengaruhi dan diwarnai oleh nilai-nilai al-Qur'an dan al-Hadits. Tidak sebagai pemimpin yang dipengaruhi dan dikuasai oleh karakter pribadi dan hawa nafsu.

*Kedelapan*, sinergis membangun kebersamaan. Mengoptimalkan sumber daya insani yang ada. Hebatnya Rasulullah salah satunya adalah kemampuan beliau dalam mensinergikan dan membangun kekuatan dan potensi yang dimiliki umatnya. Para sahabat dioptimalkan keberadaannya. Keberbedaan potensi yang dimiliki sahabat dan umat dikembangkan sedemikian rupa,

sehingga menjadi pribadi-pribadi yang tangguh baik mental maupun spritualnya.

Berbagai misi kenegaraan dipercayakan Rasulullah kepada para sahabatnya seperti misi ke Habasyah, Yaman, Persia dan Rumawi. Muncullah sosok-sosok sahabat seperti Abu Dzar Al-Ghifari, Mu'adz bin Jabal, Salman al-Farisi dan Amr bin Ash. Dalam usia yang relatif muda, mereka sudah memimpin berbagai ekspedisi kenegaraan dan berbagai pertempuran penting.

#### **2.2.14.4 Syarat Pemimpin**

Prinsip dasar pemimpin tersebut sebagaimana yang digariskan dalam al-Qur'an dan Sunnah Nabi, dalam perkembangannya mengalami perluasan arti dan pemahaman. Bahkan tak jarang mengalami pembiasaan yang jauh dari prinsip dasar yang sesungguhnya. Hal ini tak lepas dari "hiruk pikuk" kepentingan politik dan kepentingan kelompok atau golongan.

Konsekuensi dari kondisi tersebut pada akhirnya berpengaruh pada penentuan syarat-syarat seorang pemimpin yang dirumuskan oleh para ulama dan fuqaha. Pendapat dan ijtihad mereka sangat tergantung dan ditentukan oleh situasi dan kondisi yang mengitarinya. Seperti pendapat para ulama dan fuqaha.

Al-Mawardi, tokoh utama dari kalangan Qadhi yang hidup pada abad pertengahan menyebutkan syarat utama bagi seorang pemimpin yaitu; (1) adil dalam arti yang luas, (2) punya ilmu untuk dapat melakukan ijtihad di dalam menghadapi persoalan-persoalan dan hukum, (Yusuf Musa, 1990: 59) (3) sehat pendengaran, mata dan lisannya supaya dapat berurusan langsung dengan tanggungjawabnya, (4) sehat badan, sehingga tidak terhalang untuk melakukan gerak dan melangkah cepat, (5) pandai dalam mengendalikan urusan rakyat dan kemaslahatan umum, (6) berani dan tegas membela rakyat dan menghadapi musuh, dan (7) dari keturunan Quraisy.

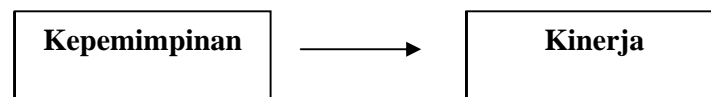
Ibn Hisyam, ulama fiqih besar pada zamannya menyebut lima syarat yang harus ada pada diri seorang pemimpin. Syarat ini lebih sederhana dibandingkan dengan al-Mawardi, yaitu; (1) dari kalangan Qurasy, (2) baligh, merujuk pada sabda Nabi, *"Pena diangkat dari tiga golongan, anak-anak sampai dewasa, orang gila sampai sembuh, dan orang tidur sampai sadar"*, (Yusuf Musa, 1990: 60) (3) laki-laki, dasar yang digunakan adalah sabda Rasulullah, *"Tidak akan beruntung suatu kaum yang menyerahkan urusan mereka kepada seorang perempuan"*, (4) muslim, karena Allah SWT berfirman



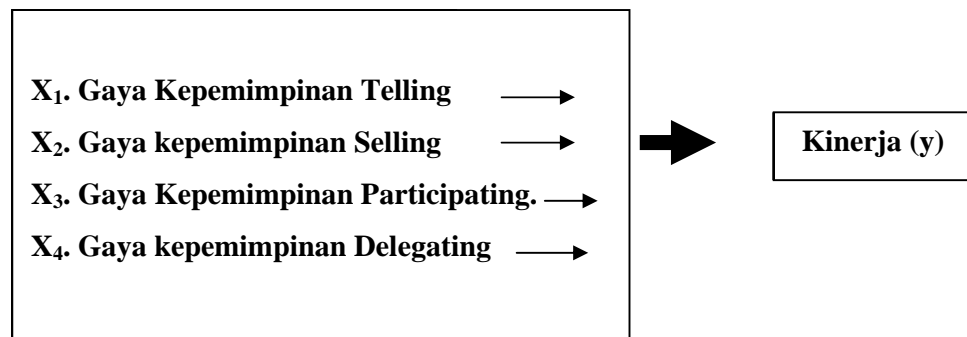
”Allah tidak akan memberikan jalan kepada orang kafir untuk (menguasai) kaum mukmin” (QS. An-Nisa’:141), dan (5) paling menonjol di dalam masyarakatnya, mengetahui hukum-hukum agama, secara keseluruhan taqwa kepada Allah SWT, dan tidak diketahui berbuat fasik.

### 2.2.15 Model Konsep

Menurut Wirawan desain korelasional variabel Independen dan variable dependen dapat digambarkan sebagai berikut:




### 2.2.16 Model Hipotesis



### 2.2.17 Hipotesis Penelitian

Keterangan :

→ Parsial

 Simultan

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Telling ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan Selling ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipating ( $X_3$ ), gaya kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Telling ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan Selling ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipating ( $X_3$ ), gaya kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga Kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan delegating ( $X_4$ )

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Rumah Sakit Saiful Anwar yang diteliti oleh penulis tepatnya berada di Jalan Jaksa Agung Suprpto No.2 Malang. Provinsi Jawa Timur. Kira-kira 2 km dari kota Malang.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Pada proposal penelitian ini, peneliti ingin memberikan gambaran tentang Gaya Kepemimpinan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang, dimana peneliti ingin melakukan suatu analisis untuk memperoleh informasi mengenai pangaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Saiful Anwar. Malang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dimana penelitian ini menyebabkan suatu fenomena dan mencoba menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

#### **3.3 Populasi dan sampel**

Penentuan dari penelitian yaitu dengan menggunakan populasi, yang mana populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan dari Rumah Sakit Saiful Anwar pada bagian Umum jumlahnya sekitar 40 orang dari total keseluruhan

karyawan dibagian umum sekitar 117 karyawan. Mereka dipilih karena mereka telah merasakan seperti apa atmosfer dalam rumah sakit tersebut dan dampak dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh sang manajer. Dimana teknik sampling yang saya pakai disini adalah proportional sample atau sample proporsi, dimana subjek yang terdapat pada setiap wilayah tidak sama tidak sama, Oleh karena itu untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subjek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya subjek dalam masing-masing strata atau wilayah.(Arikunto,2006: 139)

Rumus Slovin dalam Hussein (2003: 141)

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = sampel

N= populasi

e = presisi (10%)

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Tata Usaha	83	28
2	Kepegawaian	18	7
3	Humas dan Pemasaran	16	5
		117	40

### 3.4 Teknik Pengambilan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

a. Wawancara. (interview)

Menurut Moleong (2000:135) wawancara merupakan suatu percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai memberikan jawaban dari pertanyaan tersebut.

b. Angket.

Menurut Ridwan (2003:35) angket merupakan suatu daftar pertanyaan yang diberikan kepada beberapa orang yang bersedia memberikan respon untuk mengisi atau menjawab pertanyaan sesuai dengan permintaan peneliti.

### 3.5 Sumber Data

Menurut Arikunto (1998: 114) sumber data adalah subjek dimana data dapat diperoleh. Pada penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer.

Data ini merupakan data yang diperoleh langsung dari orang atau manajer dan informasi yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk memperoleh data yang mempunyai hubungan dengan permasalahan ini: Yang menjadi data primer adalah sebagai berikut:

- Karyawan Rumah Sakit Saiful Anwar .

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuisisioner, menurut Arikunto (2006:151) mendefinisikan kuisisioner adalah sejenis pertanyaan tertulis yang digunakan untuk mensurvei informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal yang dia ketahui. Dalam penelitian ini kuisisioner yang digunakan bersifat tertutup dimana jawaban sudah tersedia responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan.

### **3.7 Skala Pengukuran**

Menurut Sugiyono (1999: 86) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan 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 menggunakan skala likert dengan pengisian kuisisioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi silang pada lembar jawaban yang kuisisioner.

Jawaban setiap item instrumen yang digunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif 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 kuantitatif maka jawaban itu dapat diberi skor:

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

### **3.8 Analisis Data**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dan variabel terikat ( $Y$ ) yang dikategorikan sebagai berikut:

- **Variabel Bebas (X)**

$X_1$  = Gaya kepemimpinan Telling

$X_2$  = Gaya kepemimpinan Selling

$X_3$  = Gaya kepemimpinan Partisipating

$X_4$  = Gaya kepemimpinan delegating

- **Variabel Terikat (Y)**

(Y) = Kinerja karyawan

### 3.9 Definisi Operasional Variabel

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR
Variabel Bebas (X)	Gaya	1. Memberikan perintah
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan	2. Pengawasan ketat
	Telling (X1)	3. Penerangan yang jelas
		4. Tinggi tugas dan rendah hubungan
	Gaya	1. menerangkan keputusan
Kepemimpinan	Kepemimpinan	2. memberi kesempatan penjelasan
	Selling (X2)	3. banyak mengarahkan
		4. Tinggi tugas dan tinggi hubungan
	Gaya	1. saling memberikan gagasan
Kepemimpinan	Kepemimpinan	2. bersama-sama membuat keputusan
	Participating (X3)	3. Tinggi hubungan dan rendah tugas
	Gaya	4. Memahami dan mendalami bawahan
	kepemimpinan	
Delegating (X4)	Delegating (X4)	1. mengadakan kontak dengan bawahan
		2. kebebasan menyelesaikan



		<p>pekerjaan</p> <p>3. melimpahkan pembuatan keputusan</p> <p>4. Rendah hubungan dan rendah tugas</p>
Variabel Terikat (Y) Kinerja	Kinerja karyawan	<p>1. kebutuhan materi pekerjaan</p> <p>2. ketepatan waktu pelaksanaan tugas</p> <p>3. hubungan sosial dengan karyawan lain</p> <p>4. penempatan posisi yang sesuai dengan keahlian karyawan</p>

Sumber data: Sutarto (2006)

### 3.10 Teknik Analisis Data

Di dalam menganalisa data, metode yang dipakai adalah statistik yang diharapkan dapat membantu dalam mengambil keputusan menerima atau menolak hipotesis. Pada proses perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program aplikasi komputer *Statistical Package For The Sosial Science* (SPSS 10.0 for Windows). Penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian

## 1. Regresi

Analisis regresi adalah suatu teknik yang digunakan untuk membangun suatu persamaan yang menghubungkan antara variabel tidak bebas (Y) dengan variabel bebas (X) dan sekaligus untuk menentukan nilai ramalan atau dugaannya.

Analisis regresi memiliki fungsi mengetahui pengaruh satu atau beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial maupun secara simultan. Disamping itu, analisis regresi juga memiliki fungsi untuk meramalkan atau memprediksikan perubahan variabel terikat berdasarkan perubahan variabel bebasnya dan dapat digunakan untuk menentukan pengaruh dominan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikatnya. (Suharyadi, 2004:469)

### a) Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk memeriksa kuatnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Maka dalam penelitian ini regresinya sebagai berikut (Sugiyono, 2005:250).

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4$$

Dimana:

Y = Variabel terikat, yaitu kinerja karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Telling

- X<sub>2</sub> = Kepemimpinan Selling  
 X<sub>3</sub> = Kepemimpinan Participating  
 X<sub>4</sub> = Kepemimpinan Delegating

b) Koefisien Determinasi

Merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan antara nilai dugaan atau garis regresi dengan data sampel. Jika semua data observasi terletak pada garis regresi akan diperoleh garis regresi yang sesuai atau sempurna, Namun apabila data observasi tersebar jauh dari nilai dugaan atau garis regresinya, maka nilai dugaannya menjadi kurang sesuai.

Koefisien determinasi adalah kemampuan variabel X (variabel independent) mempengaruhi variabel Y (variabel dependen). Semakin besar koefisien determinasi menunjukkan semakin baik kemampuan X menerangkan Y. Besarnya koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi dan dirumuskan sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{[n (\sum xy) - (\sum x) (\sum y)]^2}{\sqrt{[n (\sum x^2) - (\sum x)^2] [n (\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Apabila nilai koefisien sudah diketahui, maka untuk mendapatkan koefisien determinasi dapat diperoleh dengan mengkuadratkannya. (Suharyadi, 2004:460-465)

Nilai koefisien (R) menunjukkan korelasi/hubungan antar variabel dependen dan independen. Semakin mendekati angka 1, maka hal itu menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat. (Alhusin, 2003 : 157)

Pada koefisien determinasi ( $R^2$ ) biasanya digunakan untuk dua variabel independen saja. Sedangkan untuk variabel independen lebih dari dua, maka lebih baik menggunakan *Adjusted R square*. (Santoso, 2001 : 167)

### 3.11 Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dari variable bebas secara parsial atau individu terhadap variable terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila t hitung > t tabel dengan signifikan dibawah 0,05 (5%), maka secara parsial atau individual variabel bebas berhubungan signifikan terhadap variabel terikat, begitu juga sebaliknya.

Rumus Uji t hitung

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

Dimana:

$B_i$  = Koefisien regresi

$S_{b_i}$  = Standar error koefisien regresi

Kriteria pengambilan keputusan:

- Jika  $t$  hitung  $p < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak
- Jika  $t$  hitung  $p > 0,05$  maka  $H_0$  diterima

## 2. Uji F (Pengujian Serentak)

Pengujian serentak digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan (bersama-sama) koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel tergantung. Menurut D. Gujarati (1999:120) formula uji F sebagai berikut:

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

Dimana:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$k$  = Jumlah variabel

$N$  = Jumlah sampel

Jika  $H_0 < 0$  artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel. Dan jika  $H_0 > 0$ , ada pengaruh yang signifikan antar variabel. Pengujian melalui uji F ini dengan jalan membandingkan  $F$  hitung dengan probabilitas  $\alpha = 0,005$  yaitu pada taraf nyata digunakan sebesar 15% (0,05) dengan derajat kebebasan  $df = (k-1) (n-k-1)$ , maka bila  $F$  hitung  $> \alpha$  (0,005),  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak atau

simultan mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel tergantungnya, atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai hipotesa.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linier Unbias Estimator/ BLUE*) dari suatu persamaan regresi linier berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*), perlu dilakukan pengujian dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi:

#### a. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan salah satu masalah penyimpangan dalam regresi linier berganda. Jadi uji autokorelasi adalah pengujian pada model regresi, di mana bertujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu. Pengujian yang digunakan untuk mengetahui autokorelasi adalah dengan uji Durbin-Watson yang dikembangkan oleh J. Durbin dan G. Watson dengan rumus sebagai berikut :

$$d = \frac{\sum(e_n - e_{n-1})^2}{\sum e_x^2}$$

Pembuktian adanya autokorelasi bisa dilakukan dengan tabel Durbin-Watson, jika data  $n$  minimal 15. Dengan kaidah keputusan sebagai berikut :

**Tabel 3.2**

**Kaidah Keputusan Uji Durbin-Watson**

Range	Hipotesis nol ( $H_0$ )	Keputusan
$0 < DW < dL$	Tidak ada korelasi diri positif	Terkena Autokorelasi
$dL < DW < dU$	Tidak ada korelasi diri positif	Tidak terdapat Autokorelasi
$4-dL < DW < 4$	Tidak ada korelasi diri negatif	Terkena Autokorelasi
$4-dU < DW < 4-dL$	Tidak ada korelasi diri negatif	Tidak terdapat Autokorelasi
$dU < DW < 4-dU$	Tidak ada korelasi diri positif/negatif	Tidak terdapat Autokorelasi

Sumber : Alhusin (2003:47)

Akan tetapi, jika data  $n < 15$  , maka untuk pengujian digunakan tabel langsung Klasifikasi Nilai  $d$ .

**Tabel 3.3**

**Klasifikasi Nilai  $d$**

Nilai $d$	Keterangan
$< 1,10$	Ada Autokorelasi
$1,10 - 1,54$	Tidak ada kesimpulan
$1,55 - 2,46$	Tidak Ada Autokorelasi
$2,46 - 2,90$	Tidak ada kesimpulan
$>2,91$	Ada Autokorelasi

Sumber : Alhusin (2003:202)

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian pada model regresi, dimana pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen), jika terjadi

korelasi maka dinamakan multikolinieritas. Sedangkan untuk mengetahui gejala tersebut dapat dideteksi dari besarnya nilai VIP (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS. Nilai umum yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai toleransi  $< 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF > 10$ . Dan sebaliknya apabila  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Tujuan dari asumsi regresi berganda heterokedastisitas ini adalah menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatterplot* di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di *studentized*. Yang menjadi dasar pengambilan keputusan dalam menentukan sebuah penelitian terkena heterokedastisitas atau tidak adalah:

- a. Jika terdapat data pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.



- b. Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah RSUD Dr. Saiful Anwar Malang**

Sebelum Perang Dunia ke II , RSUD Dr. Saiful Anwar (pada waktu itu bernama Rumah Sakit Celaket), merupakan rumah sakit militer KNIL, yang pada pendudukan Jepang diambil alih oleh Jepang dan tetap digunakan sebagai rumah sakit militer. Pada saat perang kemerdekaan RI, Rumah Sakit Celaket dipakai sebagai rumah sakit tentara, sementara untuk umum, digunakan Rumah Sakit Sukun yang ada dibawah Kotapraja Malang pada saat itu. Tahun 1947 (saat clash II), karena keadaan bangunan yang lebih baik dan lebih muda, serta untuk kepentingan strategi militer, Rumah Sakit Sukun diambil alih oleh tentara pendudukan dan dijadikan rumah sakit militer, sedangkan Rumah Sakit Celaket dijadikan rumah sakit umum.

Pada tanggal 14 September 1963 , Yayasan Perguruan Tinggi Jawa Timur / IDI membuka Sekolah Tinggi Kedokteran Malang dan memakai Rumah Sakit Celaket sebagai tempat praktek (Program Kerjasama STKM-RS Celaket tanggal 23 Agustus 1969). Tanggal 2 Januari 1974,dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.001/0/1974 , Sekolah Tinggi Kedokteran Malang dijadikan Fakultas Kedokteran

Universitas Brawiyaja Malang , dengan Rumah Sakit Celaket sebagai tempat praktek.

Pada tanggal 12 Nopember 1979 , oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur , Rumah Sakit Celaket diresmikan sebagai Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Saiful Anwar. Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 51/Menkes/SK/II/1979 tanggal 22 Pebruari 1979, menetapkan RSU Dr.Saiful Anwar sebagai rumah sakit rujukan. Adapun dengan wilayah cakupan meliputi wilayah kerja pembantu gubernur propinsi Jawa Timur di Malang (kabupaten dan kota Malang, kota Batu, kabupaten dan kota Probolinggo dan kabupaten Lumajang) ditambah kota dan kabupaten Blitar.

Tahun 1981 berdasarkan surat keputusan Menteri Kesehatan, Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan serta Menteri Dalam Negeri No.554/Menteri Kesehatan/skb/1981, No.0430/Menteri Kebudayaan/1981 dan No 3241A/Menteri Dalam Negeri/1981, RSU Dr. Saiful Anwar Malang ditetapkan sebagai Rumah Sakit pendidikan untuk calon dokter dan dokter spesialis. Adapun nama RSU Dr.Saiful Anwar digunakan sebagai pengganti nama Rumah Sakit Celaket sejak 12 November 1979. Peresmian nama RSU Dr. Saiful Anwar dilakukan oleh Gubernur Tk.I Jawa Timur yang pada waktu itu dijabat oleh Bapak Soenandar Prijosoedarmo. Diresmikan bertepatan dengan peringatan Hari Kesehatan Nasional, untuk mengenang jasa-jasa almarhum Dr.Saiful Anwar.Dalam perkembangannya

RSU Dr. Saiful Anwar Malang mengalami kemajuan yang pesat antara lain :

- a. Pembangunan dan rehabilitas gedung juga pengadaan peralatan secara terus menerus disesuaikan dengan standar pelayanan maupun fungsi rumah sakit.
- b. Peningkatan pemanfaatan, efisiensi dan mutu pelayanan maupun manajemen rumah sakit yang dilakukan antara lain :
  1. Penambahan dokter umum dan dokter ahli.
  2. Pemakaian obat yang lebih rasional.
  3. Pemantapan manajemen dan organisasi rumah sakit.
  4. Peningkatan kerjasama dengan fakultas kedokteran Brawijaya dan unit-unit tertentu.

## **2. Tujuan RSU Dr. Saiful Anwar Malang**

RSU Dr. Saiful Anwar Malang dalam menjalankan operasinya mengembangkan misi kemanusiaan berdasarkan ketuhanan yang maha esa dengan tujuan sebagai berikut :

### **(1) Tujuan Umum**

Tercapainya derajat kesehatan masyarakat sekitarnya dengan menyelenggarakan pelayanan yang meliputi upaya penyembuhan, pemulihan kesehatan dan meringankan penderitaan pasien serta asuhan perawatan disamping upaya pencegahan maupun peningkatan kesehatan, menjadi pusat rujukan wilayah malang dan sekitarnya serta tempat

pendidikan dan latihan bagi tenaga dokter dan dokter spesialis maupun tenaga kesehatan yang lain

(2) Tujuan Khusus

- a) Terselenggaranya pelayanan, pendidikan dan penelitian bidang kesehatan dengan mutu, cakupan dan efisiensi yang tinggi yang selanjutnya dapat semakin meningkatkan pelayanan kesehatan bagi pengguna jasa rumah sakit serta masyarakat sekitarnya dan berfungsi sebagai lembaga yang bersifat sosial ekonomik.
- b) Berfungsinya organisasi rumah sakit yang didukung untuk menetapkan tata laksana setiap satuan kerja.
- c) Terlaksananya proses manajemen yang berdaya guna dan berhasil guna serta dilandasi oleh falsafah, misi dan etika rumah sakit.
- d) Mantapnya sistem informasi kesehatan yang berfungsi secara baik, serta ditunjang oleh data yang akurat, relevan, sah, lengkap dan mutakhir.
- e) Tercukupinya jumlah sumber daya manusia yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memadai serta ditunjang oleh prasarana dan dana yang cukup.

**3. Tugas Pokok dan Fungsi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang**

(1) Tugas Pokok

Melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya pelatihan,

pengecehan dan penyelenggaraan pendidikan, pelatihan bagi calon dokter umum, dokter spesialis, tenaga paramedis dan tenaga kesehatan lainnya serta pengembangan di bidang kesehatan.

## (2) Fungsi

Untuk melaksanakan tugas tersebut, RSUD Dr.Saiful Anwar mempunyai fungsi yaitu sebagai berikut :

- a) Penyelenggaraan Pelayanan Medis
- b) Penyelenggaraan Pelayanan Medis dan non Medis
- c) Penyelenggaraan Pelayanan dan asuhan Keperawatan.
- d) Penyelenggaraan Usaha Pendidikan dan Pelatihan Para Medis
- e) Penyediaan Fasilitas pendidikan bagi calon dokter dan dokter spesialis.
- f) Penyelenggaraan Pelayanan Rujukan.
- g) Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan.
- h) Penyelenggaraan Kegiatan Ketata Usahaan.

## 4. Motto, Visi dan Misi

### a) Motto

Motto dari RSUD Dr.Saiful Anwar Malang adalah :

**“Kepuasan dan Keselamatan Pasien adalah Tujuan Kami”**

### b) Visi

Visi RSUD Dr. Saiful Anwar Malang adalah Menuju Rumah sakit berstandar global tahun 2010.

c) Misi

Misi dari RSUD Dr.Saiful Anwar Malang adalah :

- (1) Mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat melalui pelayanan kesehatan berstandar internasional
- (2) Meningkatkan daya saing rumah sakit melalui pelayanan unggulan.
- (3) Meningkatkan profesionalisme SDM sesuai kompetensi bidang tugas.
- (4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan penelitian kesehatan.
- (5) Mewujudkan pengelolaan rumah sakit yang mandiri.

**5. Trilogi dan Empat Puas**

Penyelenggaraan RSUD Dr. Saiful Anwar Malang diarahkan pada :

(a) Trilogi, yang meliputi :

- (1) Peningkatan mutu pelayanan.
- (2) Peningkatan efisiensi.
- (3) Peningkatan pendapatan rumah sakit.

(b) Empat Puas, yaitu :

- (1) Puas penderita

Dalam arti penderita menerima pelayanan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan berdasarkan tuntutan pelanggan.

(2) Puas karyawan

Dalam arti hak dan kewajiban serta kebutuhan “relatif” dapat dipenuhi (mencakup peralatan kerja, lingkungan kerja maupun kebutuhan dalam peran karyawan sebagai manusia, petugas maupun seorang profesional).

(3) Puas Rumah Sakit

Dalam arti dapat meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya operasional dan pemeliharaan, sehingga mampu menurunkan subsidi, bila memungkinkan mampu mencapai “cost recovery” agar dapat membiayai diri sendiri.

(4) Puas Pemilik

Dalam arti dapat memenuhi tujuan tugas yang diembankan oleh pemerintah daerah propinsi Jawa Timur pada khususnya, maupun Departemen Kesehatan pada umumnya.

## **6. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi merupakan salah satu hal yang penting yang digunakan perusahaan untuk mempermudah tercapainya tujuan rumah sakit. Dari struktur organisasi akan dapat diketahui adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam suatu organisasi rumah sakit.

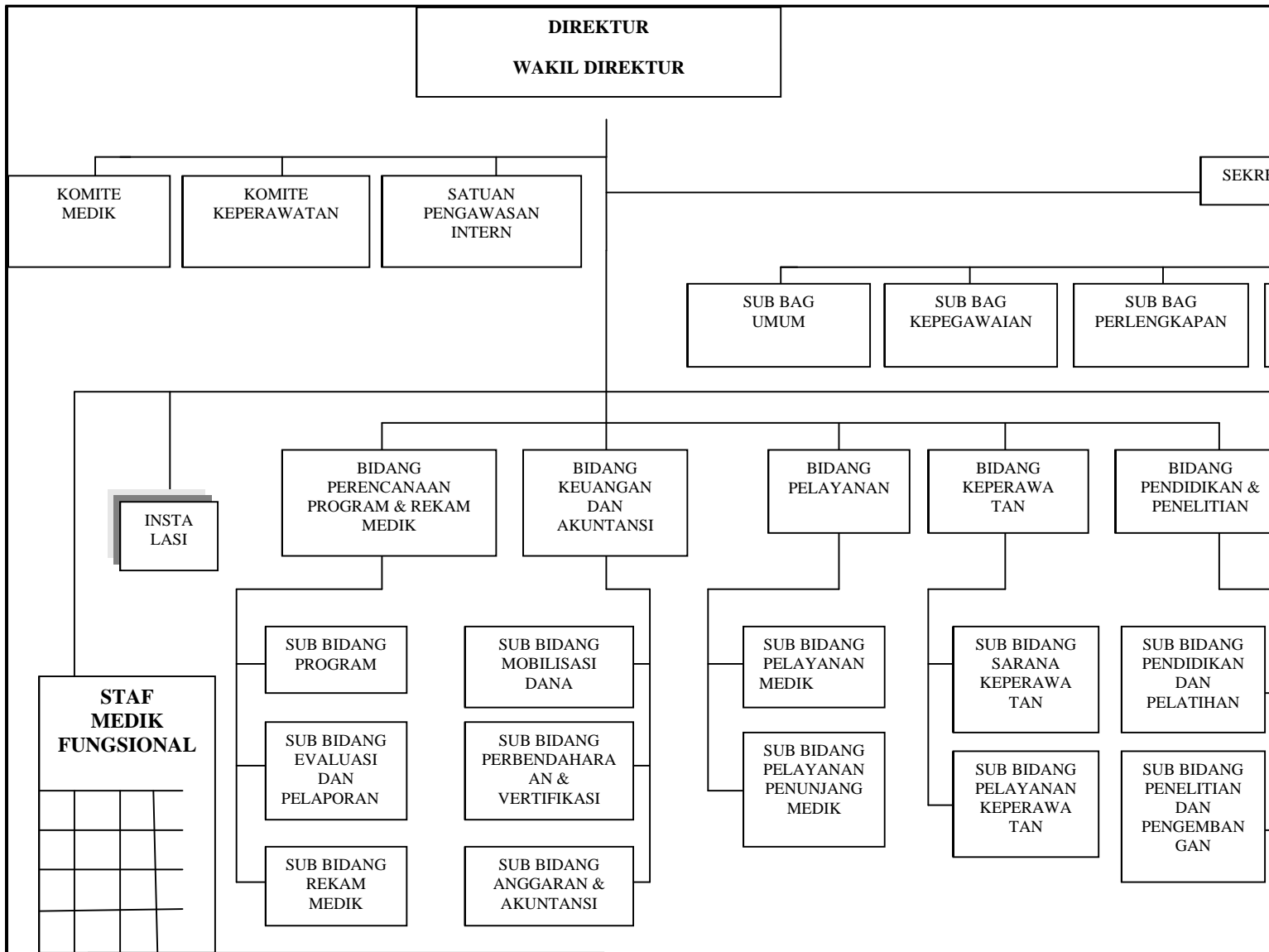
Struktur organisasi yang ada di RSUD Dr.Saiful Anwar Malang adalah berbentuk fungsional, dimana aliran wewenang dari atas ke bawah



dengan tanggung jawab mengalir dari bawah ke atas. Struktur Organisasi

RSU Dr.Saiful Anwar Malang adalah sebagai berikut :

## Struktur Organisasi



Sumber: Dokumen RSU Dr. Saiful Anwar Malang

## 4.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini mengambil responden seluruh karyawan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang yang berjumlah 40 orang dengan menyebarkan kusioner.

### 4.2.1. Gambaran Umum Responden

#### 4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 40 orang karyawan dari Rumah Sakit Saiful Anwar Malang melalui penyebaran kusioner didapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2.1.1**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	17	42,5%
2	Perempuan	23	57,5%
	Jumlah	40	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2010

Tabel 4.2.1.1 ini menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah responden 17 (42,5%) dan sebanyak responden 23 (57,5%) berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis kelamin perempuan lebih banyak yaitu 23 responden (57,5%).

#### 4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2.1.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	20-25 Tahun	8	20%
2	26-30 Tahun	16	40%
3	31-35 Tahun	5	12,5%
4	36-40 Tahun	4	10%
5	≥ 41 Tahun	7	17,5%
	Jumlah	40	100%

Sumber: Data Primer diolah 2010

Tabel 4.2.1.2 ini menunjukkan bahwa responden berusia 20-25 tahun berjumlah 8 responden (20%) responden berusia 26-30 tahun berjumlah responden 16 (40%), responden berusia 31-35 tahun berjumlah responden 5 (12,5%), responden berusia 36-40 tahun berjumlah 4 responden (10%), sedangkan responden berusia  $\geq 41$  tahun berjumlah 7 responden (17,5%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak adalah berusia 26-30 tahun yaitu berjumlah 16 responden (40%) dan usia 20-25 berjumlah 8 responden juga yaitu (20%).

#### 4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.2.1.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SD	-	-
2	SMP/Sederajat	-	-
3	SMU/Sederajat	22	55%
4	D3	10	25%
5	Sarjana	8	20%
	Jumlah	40	100%

Sumber: data Primer diolah 2010

Tabel 4.2.1.3 ini menunjukkan bahwa responden berpendidikan terakhir SD tidak ada (0 %), responden yang berpendidikan terakhir SMP/ sederajat tidak ada (0%), responden berpendidikan terakhir SMU/ sederajat berjumlah 22 responden (55%), responden yang berpendidikan terakhir D3 berjumlah 10 responden (25%), responden yang berpendidikan terakhir sarjana berjumlah 8 responden (20%).

#### 4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai distribusi item-item variabel Kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan Telling ( $X_1$ ) Kepemimpinan selling ( $X_2$ ) kepemimpinan participating ( $X_3$ ) kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) serta variable terikat yaitu variable kinerja karyawan ( $Y$ ).

##### a. Variabel Gaya Kepemimpinan

##### 1. Variable Kepemimpinan Telling( $X_1$ )

Variable Kepemimpinan Telling ( $X_1$ ) terdiri dari empat item, yaitu Memberikan perintah ( $X_{1.1}$ ), Pengawasan ketat ( $X_{1.2}$ ) dan Penerangan yang jelas ( $X_{1.3}$ ) serta Tinggi Tugas dan Rendah hubungan ( $X_{1.4}$ ).

**Tabel 4.2.2.1**

**Bench Distribusi Frekuensi Item Variable Kepemimpinan Telling**

Item	1		2		3		4		5		TOTAL		STATISTI K MEAN
	STS		TS		R		S		SS		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
$X_{1.1}$	1	2,5%	9	22,5%	4	10,0%	23	57,5%	3	7,5%	40	100 %	3,4500
$X_{1.2}$	1	2,5%	2	5,0%	9	22,5%	22	55,0%	6	15,0%	40	100 %	3,7500
$X_{1.3}$	4	10,0%	10	25,0%	11	27,5%	13	32,5%	2	5,0%	40	100 %	2,9750
$X_{1.4}$	3	7,5%	19	47,5%	4	10,0%	10	25,0%	4	10,0%	40	100 %	2,8250

Sumber: data primer diolah, 2010

Dari tabel 4.2.2.1 diatas diketahui bahwa empat item variable kepemimpinan telling, distribusi jawaban rata-

rata tertinggi jawaban responden terletak pada item Pengawasan ketat ( $X_{1.2}$ ) dengan rata-rata 3,7500, hal ini menunjukkan bahwa karyawan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang hendaknya diawasi secara ketat kinerjanya agar tidak asal-asalan dan sesuai dengan ketentuan yang ada.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item Tinggi tugas dan rendah hubungan ( $X_{1.4}$ ) dengan rata-rata 2,8250. Hal ini menunjukkan bahwa disini pemimpin selalu memberikan tugas secara berkala kepada karyawan, pemimpin dan karyawan disini mempunyai suatu hubungan yang kurang dekat

## **2. Variabel Kepemimpinan Selling ( $X_2$ )**

Variable kepemimpinan selling terdiri dari empat item, yaitu menerangkan keputusan ( $X_{2.1}$ ), memberi kesempatan penjelasan ( $X_{2.2}$ ), banyak mengarahkan ( $X_{2.3}$ ), dan Tinggi tugas dan tinggi hubungan ( $X_{2.4}$ ).

**Tabel 4.2.2.2**  
**Bench Distribusi Frekuensi Item Variable Kepemimpinan**  
**Selling**

Item	1		2		3		4		5		TOTAL		STATISTIK
	STS		TS		R		S		SS		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			F
X <sub>2.1</sub>	1	2,5 %	6	15,0%	11	27,5%	18	45,0%	4	10,0%	40	100%	3,4500
X <sub>2.2</sub>	1	2,5 %	1	2,5%	5	12,5%	19	47,5%	14	35,0%	40	100%	4,1000
X <sub>2.3</sub>	1	2,5 %	2	5,0%	4	10,0%	18	45,0%	15	37,5%	40	100%	4,1000
X <sub>2.4</sub>	0	0	3	7,5%	8	20,0%	25	62,5%	4	10,0%	40	100%	3,7500

Sumber: data primer diolah, 2010

Dari table 4.2.2.2 diatas diketahui bahwa item variable kepemimpinan selling, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item memberi kesempatan penjelasan (X<sub>2.2</sub>) dan banyak mengarahkan (X<sub>2.3</sub>) dengan rata-rata 4,1000. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang diharapkan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjelaskan kinerja mereka masing-masing dan apabila ada hal yang tidak sesuai dengan ketentuan yang ada maka hendaknya diharapkan bagi pimpinan untuk selalu mengarahkan kepada hal yang lebih baik lagi.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item menerangkan keputusan (X<sub>2.1</sub>) dengan rata-rata 3,4500.



### 3. Variable Kepemimpinan Participacing ( $X_3$ )

Variable kepemimpinan participacing terdiri dari empat item, yaitu saling memberikan gagasan ( $X_{3.1}$ ), bersama-sama membuat keputusan ( $X_{3.2}$ ), memahami dan mendalami bawahan ( $X_{3.3}$ ), dan Tinggi hubungan dan rendah tugas ( $X_{3.4}$ ).

**Tabel 4.2.2.3**

**Bench Distribusi Frekuensi Item Variable Kepemimpinan Participacing**

Item	1		2		3		4		5		TOTAL		STATISTIK
	STS		TS		R		S		SS		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			F
$X_{3.1}$	1	2,5%	1	2,5%	7	17,5%	18	45,0%	13	32,5%	40	100%	4,0250
$X_{3.2}$	1	2,5%	11	27,5%	7	17,5%	15	37,5%	6	15,0%	40	100%	3,3500
$X_{3.3}$	0	0	3	7,5%	4	10,0%	16	40,0%	17	42,5%	40	100%	4,1750
$X_{3.4}$	0	0	4	10,0%	5	12,5%	15	37,5%	16	40,0%	40	100%	4,0750

Sumber: data primer diolah, 2010

Dari table 4.2.2.3 diatas diketahui bahwa dua item variable kepemimpinan participacing, distribusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada item memahami dan mendalami bawahan ( $X_{3.3}$ ) dengan rata-rata 4,1750. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang sangat memperhatikan dan menghargai karyawannya dalam segala aspek kehidupan dan tidak individualis.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada bersama-sama membuat keputusan ( $X_{3.2}$ ) dengan rata-rata 3,3500. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang tidak bisa dilibatkan dalam mengambil keputusan.

#### 4. Variable Kepemimpinan Delegating ( $X_4$ )

Variable kepemimpinan delegating terdiri dari empat item, yaitu mengadakan kontak dengan bawahan ( $X_{4.1}$ ), kebebasan menyelesaikan pekerjaan ( $X_{4.2}$ ), rendah hubungan dan rendah tugas ( $X_{4.3}$ ), melimpahkan pembuatan keputusan ( $X_{4.4}$ ).

**Tabel 4.2.2.4**

**Bench Distribusi Frekuensi Item Variable Kepemimpinan Delegating**

Item	1		2		3		4		5		TOTAL		STATISTIK
	STS		TS		R		S		SS				F
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
$X_{4.1}$	3	7,5%	1	2,5%	3	7,5%	24	60,0%	9	22,5%	40	100%	3,8750
$X_{4.2}$	9	22,5%	17	42,5%	11	27,5%	2	5,0%	1	2,5%	40	100%	2,2250
$X_{4.3}$	1	2,5%	2	5,0%	4	10,0%	21	52,5%	12	30,0%	40	100%	4,0250
$X_{4.4}$	0	0	1	2,5%	3	7,5%	19	47,5%	17	42,5%	40	100%	4,3000

Sumber: data primer diolah, 2010

Dari table 4.2.2.4 diatas diketahui bahwa item variable kepemimpinan delegating, distrbusi jawaban rata-rata tertinggi jawaban responden terletak pada melimpahkan pembuatan keputusan ( $X_{4.4}$ ), dengan rata-rata 4,3000. Hal ini

menunjukkan bahwa pemimpin memberikan bagian yang cukup besar kepada karyawan dalam hal pengambilan keputusan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item kebebasan menyelesaikan pekerjaan ( $X_{4,2}$ ) dengan rata-rata 2,2250.

### 5. Variable Kinerja Karyawan (Y)

Variable kinerja karyawan terdiri dari empat item, yaitu kebutuhan materi pekerjaan ( $Y_1$ ), ketepatan waktu pelaksanaan tugas ( $Y_2$ ), hubungan sosial dengan karyawan lain ( $Y_3$ ), dan penempatan posisi yang sesuai dengan keahlian karyawan ( $Y_4$ ).

**Tabel 4.2.2.5**  
**Bench Distribusi Frekuensi Item Variable Kinerja**  
**Karyawan**

Item	1		2		3		4		5		TOTAL		STATISTIK
	STS		TS		R		S		SS		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			F
$Y_1$	0	0	4	10,0%	4	10,0%	10	25,0%	22	55,0%	40	100%	4,2500
$Y_2$	0	0	1	2,5%	5	12,5%	15	37,5%	19	47,5%	40	100%	4,3000
$Y_3$	0	0	0	0	4	10,0%	15	37,5%	21	52,5%	40	100%	4,4250
$Y_4$	0	0	0	0	4	10,0%	20	50,0%	16	40,0%	40	100%	4,3000

Sumber: data primer diolah, 2010

Dari tabel 4.2.2.5 diatas diketahui bahwa item variable kinerja karyawan, distribusi jawaban responden rata-

rata tertinggi terletak pada hubungan sosial dengan karyawan lain ( $Y_3$ ), dengan rata-rata 4,4250.

Dan ketepatan waktu pelaksanaan tugas ( $Y_2$ ) dan penempatan posisi yang sesuai dengan keahlian karyawan ( $Y_4$ ) memiliki kesamaan rata-rata yakni 4,3000. Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item kebutuhan materi pekerjaan ( $Y_1$ ) dengan rata-rata 4,2500.

### 4.2.3 Analisa Data

#### a. Uji Multikoliniertas

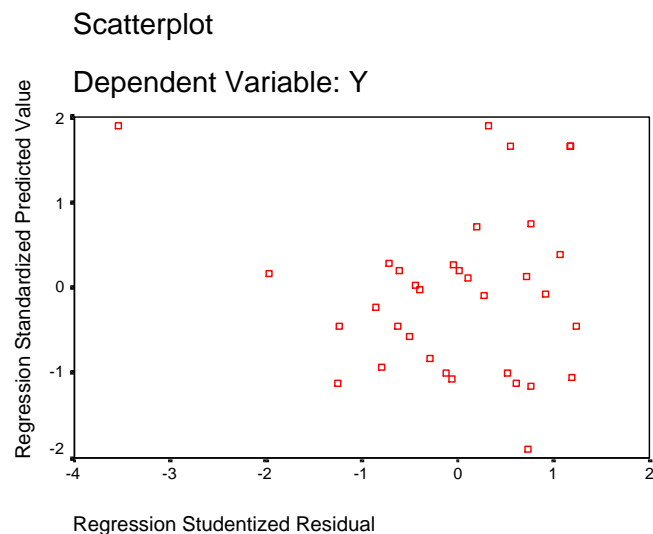
Adapun cara untuk mengetahui gejala multikolinieritas adalah dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Yaitu aturan yang digunakan sebagai pedoman jika VIF dari suatu variabel melebihi 10 dan jika *tolerance* tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas (Nugroho, 2005 : 58).

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	,381	2,622
	X2	,408	2,450
	X3	,565	1,771
	X4	,363	2,756

Tabel di atas nilai VIF tidak lebih dari 10 dan tidak kurang dari 1 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi problem multikolinieritas dan memenuhi syarat dilakukan analisis regresi.

#### b. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas dilakukan dengan melakukan uji Glejser. *Rule of thumb* yang digunakan adalah bila nilai  $t$  - hitung  $>$   $t$  - tabel, maka berarti terjadi heterokedastisitas namun sebaliknya apabila nilai  $t$  - hitung  $<$   $t$  - tabel maka akan terjadi homoskedastisitas.



Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot di mana sumbu X adalah  $\hat{Y}$  yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi -  $Y$  sesungguhnya) yang telah di studentized. Yang

menjadi dasar pengambilan keputusan dalam menentukan sebuah penelitian terkena heterokedastisitas atau tidak adalah:

- a. Jika terdapat data pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Keputusan :

Karena tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### c. Auto Korelasi

Alhusin (2003:47) mengemukakan bahwa jika data  $n < 15$ , maka untuk pengujian digunakan tabel langsung Klasifikasi Nilai d.

Nilai d	Keterangan
< 1,10	Ada Autokorelasi
1,10 – 1,54	Tidak ada kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak Ada Autokorelasi
2,46 – 2,90	Tidak ada kesimpulan
>2,91	Ada Autokorelasi

### Hasil Analisis

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,908 <sup>a</sup>	,824	,804	,34005	1,814

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Keputusan :

Karena nilai Durbin Watson sebesar 1,814 (antara 1,10 – 2,46) maka berarti tidak ada autokorelasi.

#### d. Uji Validitas

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian ini, peneliti menggunakan program SPSS 10.0 for windows.

Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi product moment dan dianggap valid jika sebuah data dikatakan valid, apabila validitas tersebut  $\geq 0,30$  atau  $\rho \leq 0,05$ , maka data tersebut dikatakan valid.

#### Tabel

**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item	R	Probabilitas	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan Telling	X <sub>1.1</sub>	0,632	0,000	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,562	0,000	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,711	0,000	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,684	0,000	Valid
2.	Gaya Kepemimpinan Selling	X <sub>2.1</sub>	0,609	0,000	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,763	0,000	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,741	0,000	Valid
		X <sub>2.4</sub>	0,574	0,000	Valid

3.	Gaya Kepemimpinan participacing	X <sub>3.1</sub>	0,726	0,000	Valid
		X <sub>3.2</sub>	0,627	0,000	Valid
		X <sub>3.3</sub>	0,763	0,000	Valid
		X <sub>3.4</sub>	0,704	0,000	Valid
4.	Gaya Kepemimpinan Delegating	X <sub>4.1</sub>	0,733	0,000	Valid
		X <sub>4.2</sub>	0,622	0,000	Valid
		X <sub>4.3</sub>	0,781	0,000	Valid
		X <sub>4.4</sub>	0,700	0,000	Valid
5.	Kinerja Karyawan	Y <sub>1</sub>	0,845	0,000	Valid
		Y <sub>2</sub>	0,942	0,000	Valid
		Y <sub>3</sub>	0,684	0,000	Valid
		Y <sub>4</sub>	0,795	0,000	Valid

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh item variabel Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan Telling (X<sub>1</sub>) Kepemimpinan selling (X<sub>2</sub>) kepemimpinan participating (X<sub>3</sub>) kepemimpinan delegating (X<sub>4</sub>) serta variable terikat yaitu variable kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai  $r \geq 0,30$ . Ini berarti bahwa seluruh item dari masing-masing variabel dinyatakan valid.

#### e. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan konsistensi alat ukur yang digunakan atau sejauh mana alat ukur dapat



dipercaya atau diandalkan. Hasil reliabilitas dinyatakan reliabel jika perhitungan memiliki koefisien keandalan sebesar  $\alpha \geq 0,30$

**Tabel**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan telling	,5418	Reliabel
2	Kepemimpinan selling	,5969	Reliabel
3	Kepemimpinan participacing	,6488	Reliabel
4	Kepemimpinan delegating	,3849	Reliabel
5	Kinerja karyawan	,8264	Reliabel

Dari tabel diatas diketahui bahwa seluruh variabel Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan Telling ( $X_1$ ) Kepemimpinan selling ( $X_2$ ) kepemimpinan participating ( $X_3$ ) kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) serta variable terikat yaitu variable kinerja karyawan ( $Y$ ) mempunyai koefisien keandalan  $\alpha \geq 0,30$ . Ini berarti bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

#### **f. Analisis Regresi Linier Berganda**

Pengujian melalui regresi linier berganda digunakan untuk menganalisa Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Saiful Anwar Malang.

Berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

- b. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- c. Diduga variable kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) memiliki pengaruh yang dominant terhadap kinerja karyawan.

Maka untuk menguji hipotesis diatas diperlukan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 10.0 for windows.

Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam perhitungan korelasi linier berganda adalah 95% atau dengan tingkat signifikan 0,05 ( $\sigma : 0,05$ ). Pada analisis linier berganda dilakukan uji F untuk simultan dan uji T secara parsial. Berikut merupakan hasil uji regresi linier berganda dalam bentuk table:

**Table 4.14**

No	Variable	Koefisien Regresi (bi)	T <sub>hitung</sub>	Koefisien Determinasi Parsial	Sig t	Alpha	Hipotesis
	Konstanta	,516	1,502	-	,142	-	-
1	X <sub>1</sub>	,204	2,254	,259	,031	0,05	Diterima
2	X <sub>2</sub>	,226	2,560	,284	,015	0,05	Diterima
3	X <sub>3</sub>	,213	2,054	,194	,047	0,05	Diterima
4	X <sub>4</sub>	,291	2,633	,310	,013	0,05	Diterima
N = 40 R = 0,908 R Square = 0,824 Adjusted R Square = ,804				F hit = 40,921 F tab = 2,39 Sig f = 0,001 Alpha = 0,05			

Uji hipotesis secara simultan yaitu menguji pengaruh secara bersama-sama variable bebas terhadap variable terikat digunakan uji F. Dari hasil perhitungan table diatas, dapat dilihat bahwa  $f_{hitung}$  40,921 dengan nilai  $\rho = 0,001 \geq 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.

Pengujian hipotesis dengan membandingkan  $f_{table}$  dengan  $df1 =$  derajat pembilangan 4 dan  $df2 = 39$  didapat untuk taraf 5%. Maka dari table diatas membuktikan bahwa  $f_{hitung}$  lebih besar dari  $f_{table}$ . Sedangkan tingkat signifikansi (0,001) lebih kecil dari alpha pada taraf 5% atau 0,05, sehingga  $H_a$  berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan Telling, Kepemimpinan selling, kepemimpinan participating, kepemimpinan delegating, terhadap kinerja karyawan (Y) diterima.

Sedangkan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan Telling ( $X_1$ ) Kepemimpinan selling ( $X_2$ ) kepemimpinan participating ( $X_3$ ) kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) terhadap variable kinerja karyawan (Y) Rumah sakit Saiful Anwar Malang ditolak. Artinya variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variable terikat (Y).

Koefisien determinant (B) sebesar 0,908 atau 90,8%. Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variable kepemimpinan Telling ( $X_1$ ) Kepemimpinan selling ( $X_2$ ) kepemimpinan participating ( $X_3$ )

kepemimpinan delegating ( $X_4$ ) terhadap perubahan variable kinerja karyawan ( $Y$ ), artinya besarnya pengaruh variable bebas terhadap variable terikat adalah 90,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variable yang tidak diteliti.

Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji  $t$  yaitu untuk menguji secara parsial variable bebas terhadap variable terikat. Hasil perhitungan pada table diatas dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  dari setiap variable  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  dengan nilai  $\rho \leq 0,05$  apakah pengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai  $Y$  (variable terikat) dengan membandingkan  $t_{table}$  dengan nilai  $N =$  jumlah sampel 40 orang dengan  $\sigma = 0,05$  didapat  $t_{table}$  sebesar, maka diperoleh:

- a)  $T_{hitung} X_1 2,254 \geq t_{table} 1,684$  dan nilai  $\rho = ,001 \leq 0,05$  maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan telling terhadap kinerja karyawan diterima sebesar 0,259 atau 2,59% dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan telling terhadap kinerja karyawan yang ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variable  $X$  dan  $Y$ .
- b)  $T_{hitung} X_2 2,560 \geq t_{table} 1,684$  dan nilai  $\rho = ,003 \leq 0,05$  maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan selling terhadap kinerja karyawan diterima sebesar 0,284 atau 2,84 % dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada

pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan selling terhadap kinerja karyawan yang ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y.

- c)  $T_{hitung} X_3 2,054 \geq t_{table} 1,684$  dan nilai  $\rho = ,040 \leq 0,05$  maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan participacing terhadap kinerja karyawan diterima sebesar 0,194 atau 1,94% dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan participacing terhadap kinerja karyawan yang ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y.
- d)  $T_{hitung} X_4 2,633 \geq t_{table} 1,684$  dan nilai  $\rho = ,000 \leq 0,05$  maka  $H_a$  yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan delegating terhadap kinerja karyawan diterima sebesar 0,310 atau 3,10 % dan  $H_o$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan delegating terhadap kinerja karyawan yang ditolak, itu berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variable X dan Y.

Untuk menguji variable dominant terlebih dahulu diketahui Koefisien Determinasi (Beta), yang mana dari table diatas dapat diketahui bahwa dari empat variable gaya kepemimpinan yang paling dominant adalah variable kepemimpinan delegating dengan kontribusi 0,310 atau 3,10.

### 4.3 Pembahasan hasil data 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 kinerja karyawan.

Dari analisis regresi linier 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 11.0 *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 kinerja karyawan.

Pada tabel ANNOVA dihasilkan p value/signifikan = 0,000 (lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ ) atau f hitung = 40,921 lebih besar dibandingkan f tabel = 2,423 (df = 39 dan  $\alpha = 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan) tersebut memberikan pengaruh yang nyata/signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dan model persamaan regresi tersebut layak digunakan.

Dari uji F ini dapat diketahui Maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## **b. Analisis secara parsial**

### **1. Pengaruh Gaya Telling Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya telling terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan untuk variabel gaya telling berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

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 karyawan bagian umum yang belum matang dalam hal pekerjaan, sehingga bisa dikatakan gaya telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Gaya Selling Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya telling terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan untuk variabel gaya telling berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

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 karyawan bagian umum yang belum matang dalam hal pekerjaan, sehingga bisa dikatakan gaya telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Gaya Participating Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya telling terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan untuk variabel gaya telling berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

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 karyawan bagian umum yang belum matang dalam hal pekerjaan, sehingga bisa dikatakan gaya telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh Gaya Delegating Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya telling terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan untuk variabel gaya telling berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.



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 karyawan bagian umum yang belum matang dalam hal pekerjaan, sehingga bisa dikatakan gaya telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**c. Variabel Delegating Yang Paling Dominan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai  $t$  hitung  $\geq t$  tabel untuk variabel gaya delegating sebesar  $2,633 \geq 1,684$  dengan taraf signifikan 0,005 dapat dikatakan mempunyai nilai  $t$  hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis yang keempat mempunyai pengaruh yang dominant terhadap kinerja karyawan teruji dengan taraf  $\sigma = 5\%$ .

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.

#### 4.4 Pembahasan dalam perspektif Islam

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

Dalam Islam, menurut Hafifuddin, (2003: 133-134) ada 4 unsur yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin, yakni: pertama, unsur untuk meningkatkan etos dan kualitas kerja, kedua, unsur pengetahuan dan ketrampilan karyawan, ketiga, unsur ibadahnya dan keempat, adalah unsur kejujuran.

Sedangkan Noto Atmodjo (1998: 132) mengatakan bahwa:

1. Setiap orang memiliki peluang untuk mengembangkan 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 karir yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Dari sini kita bisa mengatakan bahwa kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan

individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan dan sesuai standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Karena pada hakikatnya dalam Islam, karyawan ataupun manusia dituntut untuk menjadi seorang muslim yang kuat, yang apabila mendapatkan kepercayaan berusaha untuk melaksanakannya dengan sebaik-baiknya.

Seorang muslim yang mungkin dari awalnya tidak mempunyai kemampuan dibidang 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 ayat 4 yaitu:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴿٤﴾

Artinya:

Sesungguhnya kami Telah menciptakan manusia berada dalam susah payah.

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 kinerja karyawan dengan  $f$  hitung = 40,921 lebih besar dibandingkan  $f$  tabel = 2,423 ( $df = 39$  dan  $\alpha = 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan) tersebut memberikan pengaruh yang nyata/signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
2. Sedangkan secara parsial untuk variable  
T hitung  $X_1$   $2,254 \geq t$  tabel 1,684, maka  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.  
T hitung  $X_2$   $2,560 \geq t$  tabel 1,684, maka  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.  
T hitung  $X_3$   $2,054 \geq t$  tabel 1,684, maka  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.  
T hitung  $X_4$   $2,633 \geq t$  tabel 1,684, maka  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan oleh variabel X dan Y.
3. Nilai  $t$  hitung  $\geq t$  tabel untuk variabel gaya delegating sebesar  $2,633 \geq 1,684$  dengan taraf signifikan 0,005 dapat dikatakan mempunyai nilai  $t$  hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis yang

keempat mempunyai pengaruh yang dominant terhadap kinerja karyawan teruji dengan taraf  $\sigma = 5\%$ .

## 5.2 Saran

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

1. Pemimpin hendaknya tetap memperhatikan secara umum pekerjaan para karyawan, meskipun karyawan sudah mengerti dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, dalam hal pengambilan keputusan pemimpin disarankan tidak memberikan sepenuhnya pengambilan keputusan kepada karyawan, tetapi pemimpin harus mempertimbangkan-keputusan yang nanti akan diambil, tentunya tetap memperhatikan pendapat karyawan-karyawan
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 nmon 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

- Aldjufri, Jusbakir. 2004. *Kepemimpinan Negarawan*. Jakarta Selatan: The HQ Center
- Alhusin, Syahri. 2003. *Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS. 10 for Windows*. Graha Ilmu : Yogyakarta
- As'ud, Muhammad. 1986. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Linerty Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Cribbin. 1990. *Kepemimpinan Strategi Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Karjadi, M. 1983. *Kepemimpinan: Leadership*. Bandung: PT Karya Nusantara
- Lowney, Chris. 2005. *Herois Leadership*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: CV Alfabeta
- Prabu, Anwar 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Riyana, Erry. 2000. *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo
- Robbins, P Stephen. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Ruky, Achmad.S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Said, Mas'ud. 2007. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Perilaku Inovatif*. Malang.: UIN-Malang Press

- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo : Jakarta
- Sholehuddin. 2008. *Kepemimpinan Pemuda Dalam Berbagai Perspektif*. Jakarta Timur: PT Intimedia Ciptanusantara
- Soewardi, Eddy. *Aspek-Aspek kepemimpinan Dalam Manajemen Operasional*. Bandung: Alumni
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.
- Suharyadi dan Purwanto S.K. 2004. *STATISTIKA: untuk ekonomi & keuangan modern*. Jakarta: Salemba Empat
- Sutarto, 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein, 2002, *Metode Riset Bisnis*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Veithzal, Rivai. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke 21*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Wignyowinoto, Suharsono. 2002. *Leadership-followership*. Jakarta: PPM anggota Ikapi
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Wirjana, Bernardine R. 2005. *Kepemimpinan Dasar-Dasar Pengembangan*. Yogyakarta: Andi Offset
- [www.googlesearch.com](http://www.googlesearch.com)
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks

# LAMPIRAN



Lampiran angket :

1. Pemimpin selalu memberikan perintah/ pekerjaan ke bawahan.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju.
  
2. Pemimpin selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
  
3. Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan dengan ketat.
  - a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.

4. Inisiatif pemecahan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin.
  - a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
5. Pimpinan masih banyak memberikan pengarahan.
  - a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
6. Pimpinan melakukan komunikasi 2 arah (antara pimpinan dan bawahan).
  - a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
7. Pimpinan selalu mendengarkan ide, saran, dan petunjuk dari bawahannya.
  - a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.

- e. Sangat Tidak Setuju.
8. Pimpinan memberikan penjelasan dalam melakukan pekerjaan.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
9. Pimpinan selalu bertukar pikiran ide atau gagasan dalam pemecahan masalah.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
10. Pimpinan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
11. Pimpinan memahami keadaan bawahan dan mendalami kebutuhan yang akan dilakukan.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.

- d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
12. Pimpinan berbuat sesuatu yang membuat karyawan menjadi senang.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
13. Pimpinan mediskusikan masalah secara bersama-sama.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
14. Pimpinan meelimpahkan pembuatan keputusan sepenuhnya kepada bawahan.
- a. Sangat Setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup Setuju.
  - d. Tidak Setuju.
  - e. Sangat Tidak Setuju.
15. Pimpinan selalu memberikan kebebasan atau kesempatan yang luas dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.
- a. Sangat Setuju.

- b. Setuju.
- c. Cukup Setuju.
- d. Tidak Setuju.
- e. Sangat Tidak Setuju.

16. Pimpinan memberikan peluang untuk kreatifitas kerja.

- a. Sangat Setuju.
- b. Setuju.
- c. Cukup Setuju.
- d. Tidak Setuju.
- e. Sangat Tidak Setuju.

17. Saya akan lebih bergerak atau giat bekerja jika kebutuhan materi saya terpenuhi dalam bekerja.

- a. Sangat Setuju.
- b. Setuju.
- c. Cukup Setuju.
- d. Tidak Setuju.
- e. Sangat Tidak Setuju.

18. Saya akan lebih bergerak atau giat bekerja jika mendapatkan asuransi kerja dari perusahaan

- a. Sangat Setuju.
- b. Setuju.
- c. Cukup Setuju.
- d. Tidak Setuju.

e. Sangat Tidak Setuju.

19. Saya akan lebih bergerak atau giat bekerja jika hubungan saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik.

a. Sangat Setuju.

b. Setuju.

c. Cukup Setuju.

d. Tidak Setuju.

e. Sangat Tidak Setuju.

20. Saya akan lebih bergerak atau giat bekerja jika ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian saya.

a. Sangat Setuju.

b. Setuju.

c. Cukup Setuju.

d. Tidak Setuju.

e. Sangat Tidak Setuju.

DATA JAWABAN RESPONDEN

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	No	y1.1	y.1.2	y1.3	y1.4
2	4	1	4	1	4	4	4	4	1	5	5	5	5
4	4	4	4	2	4	5	5	4	2	4	5	5	5
4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	4	4
2	3	2	1	5	4	4	5	4	5	3	3	5	4
2	3	2	1	6	3	4	4	4	6	3	4	4	4
4	3	2	5	7	3	3	3	2	7	2	3	4	4
3	4	1	4	8	3	4	2	4	8	3	3	3	4
1	5	1	2	9	3	4	3	3	9	4	4	4	4
2	4	3	4	10	4	4	4	4	10	5	5	4	5
3	4	3	2	11	4	4	4	4	11	2	2	4	3
2	4	3	2	12	4	4	4	4	12	4	4	5	5
2	4	2	2	13	4	5	5	4	13	4	3	4	3
4	4	4	2	14	2	3	3	3	14	4	4	5	3
2	2	2	2	15	3	3	4	3	15	5	5	4	5
4	4	4	2	16	5	5	5	5	16	5	5	5	5
4	2	3	3	17	5	1	1	5	17	5	5	5	5
4	4	3	4	18	4	4	4	4	18	5	4	3	4
2	5	4	4	19	1	4	4	2	19	5	5	5	5
4	4	3	2	20	3	2	4	3	20	5	4	4	4
2	4	5	2	21	5	4	5	4	21	4	4	5	4
5	5	5	5	22	4	5	5	4	22	4	4	4	4
4	5	4	4	23	2	3	4	3	23	5	5	5	5
5	3	2	3	24	4	4	4	4	24	5	5	5	5
4	3	3	3	25	3	4	4	3	25	2	4	4	4
4	4	4	2	26	3	5	5	4	26	5	5	5	4
4	4	4	2	27	3	4	4	4	27	4	4	4	3
4	4	4	2	28	4	5	4	4	28	5	4	3	4
4	3	3	2	29	4	5	5	4	29	4	4	4	4
4	3	3	2	30	5	5	5	3	30	5	5	5	5
5	4	2	2	31	4	5	5	4	31	4	4	4	4
3	1	1	1	32	2	5	5	4	32	5	5	5	5
4	4	3	2	33	2	5	5	5	33	3	3	4	4
4	4	4	3	34	4	3	3	4	34	5	5	5	4
4	5	2	4	35	4	4	4	4	35	5	5	5	5
4	4	2	2	36	4	4	4	4	36	5	5	5	5
4	4	4	2	37	3	5	5	4	37	5	5	5	5
4	4	4	5	38	4	5	5	2	38	5	5	5	4
3	5	3	2	39	2	4	4	3	39	5	5	5	4
4	3	2	5	40	3	4	2	4	40	5	4	3	4
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	No	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4					
5	5	5	5	1	4	4	4	4					
4	4	4	4	2	2	3	3	3					
4	4	4	4	3	3	3	5	5					
4	4	4	4	4	5	3	5	5					
4	3	4	3	5	1	1	1	4					

4	2	3	3	6	4	2	4	4
3	3	2	2	7	5	1	5	5
4	2	4	4	8	4	2	2	4
4	4	3	4	9	5	1	4	5
5	4	5	5	10	5	2	4	5
4	4	4	5	11	4	2	4	4
5	5	5	5	12	4	2	5	5
3	5	5	5	13	4	2	4	4
5	3	4	2	14	4	2	4	4
3	4	4	2	15	4	2	4	4
5	2	5	5	16	4	1	5	5
4	4	4	4	17	4	1	5	5
4	4	4	4	18	5	1	5	5
3	3	3	3	19	4	1	4	5
5	2	5	5	20	5	1	5	5
4	2	5	5	21	4	1	4	5
5	2	4	5	22	3	2	3	4
5	3	5	5	23	4	3	4	4
5	2	5	5	24	4	4	4	4
5	4	5	5	25	4	2	4	4
3	2	4	4	26	1	3	2	3
4	3	4	4	27	1	3	3	4
4	2	4	4	28	4	2	4	5
4	4	3	5	29	5	2	5	5
3	2	4	4	30	4	2	4	4
5	5	5	4	31	5	3	4	4
5	4	5	4	32	4	3	4	4
4	4	5	4	33	3	3	3	3
4	5	5	5	34	4	2	4	4
4	4	4	4	35	4	3	4	4
1	1	5	5	36	4	3	4	4
5	5	5	5	37	4	2	5	5
4	3	2	3	38	4	2	5	5
2	2	2	3	39	5	2	5	5
3	4	5	2	40	4	5	4	2



## Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	-,015	,357*	,279	,632**
	Sig. (2-tailed)		,929	,024	,082	,000
	N	40	40	40	40	40
X1.2	Pearson Correlation	-,015	1	,343*	,253	,562**
	Sig. (2-tailed)	,929		,031	,116	,000
	N	40	40	40	40	40
X1.3	Pearson Correlation	,357*	,343*	1	,153	,711**
	Sig. (2-tailed)	,024	,031		,346	,000
	N	40	40	40	40	40
X1.4	Pearson Correlation	,279	,253	,153	1	,684**
	Sig. (2-tailed)	,082	,116	,346		,000
	N	40	40	40	40	40
X1	Pearson Correlation	,632**	,562**	,711**	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,542	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,4500	1,01147	40
X1.2	3,7500	,86972	40
X1.3	2,9750	1,09749	40
X1.4	2,8250	1,19588	40

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,0000	7,436	2,72688	4

## Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,095	,117	,414**	,609**
	Sig. (2-tailed)		,560	,470	,008	,000
	N	40	40	40	40	40
X2.2	Pearson Correlation	,095	1	,733**	,192	,763**
	Sig. (2-tailed)	,560		,000	,236	,000
	N	40	40	40	40	40
X2.3	Pearson Correlation	,117	,733**	1	,072	,741**
	Sig. (2-tailed)	,470	,000		,658	,000
	N	40	40	40	40	40
X2.4	Pearson Correlation	,414**	,192	,072	1	,574**
	Sig. (2-tailed)	,008	,236	,658		,000
	N	40	40	40	40	40
X2	Pearson Correlation	,609**	,763**	,741**	,574**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,597	4

## Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,314*	,396*	,371*	,726**
	Sig. (2-tailed)		,048	,011	,018	,000
	N	40	40	40	40	40
X3.2	Pearson Correlation	,314*	1	,242	,093	,627**
	Sig. (2-tailed)	,048		,133	,568	,000
	N	40	40	40	40	40
X3.3	Pearson Correlation	,396*	,242	1	,570**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,011	,133		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
X3.4	Pearson Correlation	,371*	,093	,570**	1	,704**
	Sig. (2-tailed)	,018	,568	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
X3	Pearson Correlation	,726**	,627**	,763**	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,649	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	4,0250	,91952	40
X3.2	3,3500	1,12204	40
X3.3	4,1750	,90263	40
X3.4	4,0750	,97106	40

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,6250	7,522	2,74271	4

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,385	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.1	3,8750	1,04237	40
X4.2	2,2250	,94699	40
X4.3	4,0250	,91952	40
X4.4	4,3000	,72324	40

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,4250	4,712	2,17076	4

## Correlations

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	,773**	,330*	,511**	,845**
	Sig. (2-tailed)		,000	,037	,001	,000
	N	40	40	40	40	40
Y2	Pearson Correlation	,773**	1	,571**	,720**	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Y3	Pearson Correlation	,330*	,571**	1	,463**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,037	,000		,003	,000
	N	40	40	40	40	40
Y4	Pearson Correlation	,511**	,720**	,463**	1	,795**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,003		,000
	N	40	40	40	40	40
Y	Pearson Correlation	,845**	,942**	,684**	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4,2500	1,00639	40
Y2	4,3000	,79097	40
Y3	4,4250	,67511	40
Y4	4,3000	,64847	40

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,2750	6,615	2,57191	4



## Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, <sup>a</sup> X3, X2, X1	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,908 <sup>a</sup>	,824	,804	,34005	1,814

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,928	4	4,732	40,921	,000 <sup>a</sup>
	Residual	4,047	35	,116		
	Total	22,975	39			

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,516	,344		1,502	,142		
	X1	,204	,090	,259	2,254	,031	,381	2,622
	X2	,226	,088	,284	2,560	,015	,408	2,450
	X3	,213	,104	,194	2,054	,047	,565	1,771
	X4	,291	,111	,310	2,633	,013	,363	2,756

a. Dependent Variable: Y1

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		X4	X3	X2	X1	
1	Correlations	X4	1,000	-,147	-,371	-,441
		X3	-,147	1,000	-,240	-,220
		X2	-,371	-,240	1,000	-,265
		X1	-,441	-,220	-,265	1,000
	Covariances	X4	,012	-,002	-,004	-,004
		X3	-,002	,011	-,002	-,002
		X2	-,004	-,002	,008	-,002
		X1	-,004	-,002	-,002	,008

a. Dependent Variable: Y1

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4,924	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,036	11,752	,36	,13	,11	,03	,01
	3	,018	16,458	,00	,54	,71	,00	,01
	4	,012	20,193	,13	,05	,00	,61	,49
	5	,010	22,024	,50	,28	,17	,35	,49

a. Dependent Variable: Y1

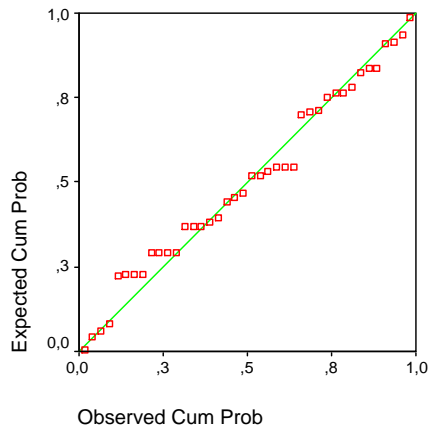
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8096	5,1858	4,2250	,69665	40
Std. Predicted Value	-2,032	1,379	,000	1,000	40
Standard Error of Predicted Value	,05944	,19250	,11688	,02853	40
Adjusted Predicted Value	2,7440	5,2009	4,2279	,69456	40
Residual	-,8943	,7481	,0000	,32214	40
Std. Residual	-2,630	2,200	,000	,947	40
Stud. Residual	-2,856	2,234	-,004	1,017	40
Deleted Residual	-1,0550	,7717	-,0029	,37340	40
Stud. Deleted Residual	-3,215	2,378	-,011	1,063	40
Mahal. Distance	,217	11,523	3,900	2,251	40
Cook's Distance	,000	,414	,033	,078	40
Centered Leverage Value	,006	,295	,100	,058	40

a. Dependent Variable: Y1

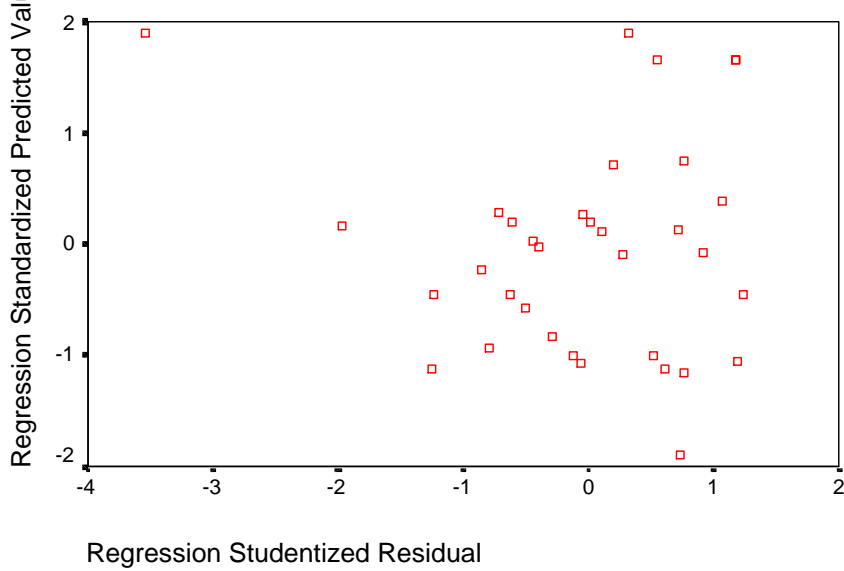
## Charts

Normal P-P Plot of Regression  $\xi$   
Dependent Variable: Y1



## Charts

Scatterplot  
Dependent Variable: Y





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/ AkX/S1/II/2010  
Jalan Gajayana 50 65144 Malang, Telepon/Faksimile: ekonomi (0341) 558881  
<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>; e-mail: [ekonomi@uin-malang.ac.id](mailto:ekonomi@uin-malang.ac.id)

---

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Ilman Nafian  
NIM/Jurusan : 06610063/ Manajemen  
Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si  
Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Umum  
pada Rumah Sakit Saiful Anwar Malang

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tandatangan Pembimbing
1.	2 April 2010	Bab I, II,III	1
2.	26 April 2010	Revisi Proposal	2
3.	17 Mei 2010	Revisi Proposal	3
4.	19 Juni 2010	Acc Proposal	4
5.	29 Juni 2010	Seminar Proposal	5
6.	23 Oktober 2010	Bab IV,V	6
7.	4 Desember 2010	Bab I,II,III,IV,V	7
8.	6 Desember 2010	Revisi Bab IV, V	8
9.	15 Desember 2010	Revisi Bab IV,V	9
10.	20 Desember 2010	Acc Keseluruhan	10

Malang, 13 Januari 2010

Mengetahui

Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP 19550302 198703 1 004

## **BIODATA PENELITI**

### **A. Data Pribadi**

1. Nama : Iman Nafian
2. Tempat & Tanggal Lahir : Sumenep, 13 Januari 1988
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Alamat Asal : Jl. Joyo Asri Blok D-9, Malang  
Jawa Timur 65144
5. Telepon & HP : 085746027472
6. E-mail : [nafian13@gmail.com](mailto:nafian13@gmail.com)

### **B. Riwayat Pendidikan Formal**

- SD Negeri Tanamera 1 Saronggi, Sumenep 1994-2000
- SLTP Negeri 13 Malang 2000-2003
- SMA Negeri 9 Malang 2003-2006
- Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Jurusan Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi 2006-2011

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Malang, 6 Januari 2011

ILMAN NAFIAN