

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP PENINGKATAN SEMANGAT KERJA
KARYAWAN**

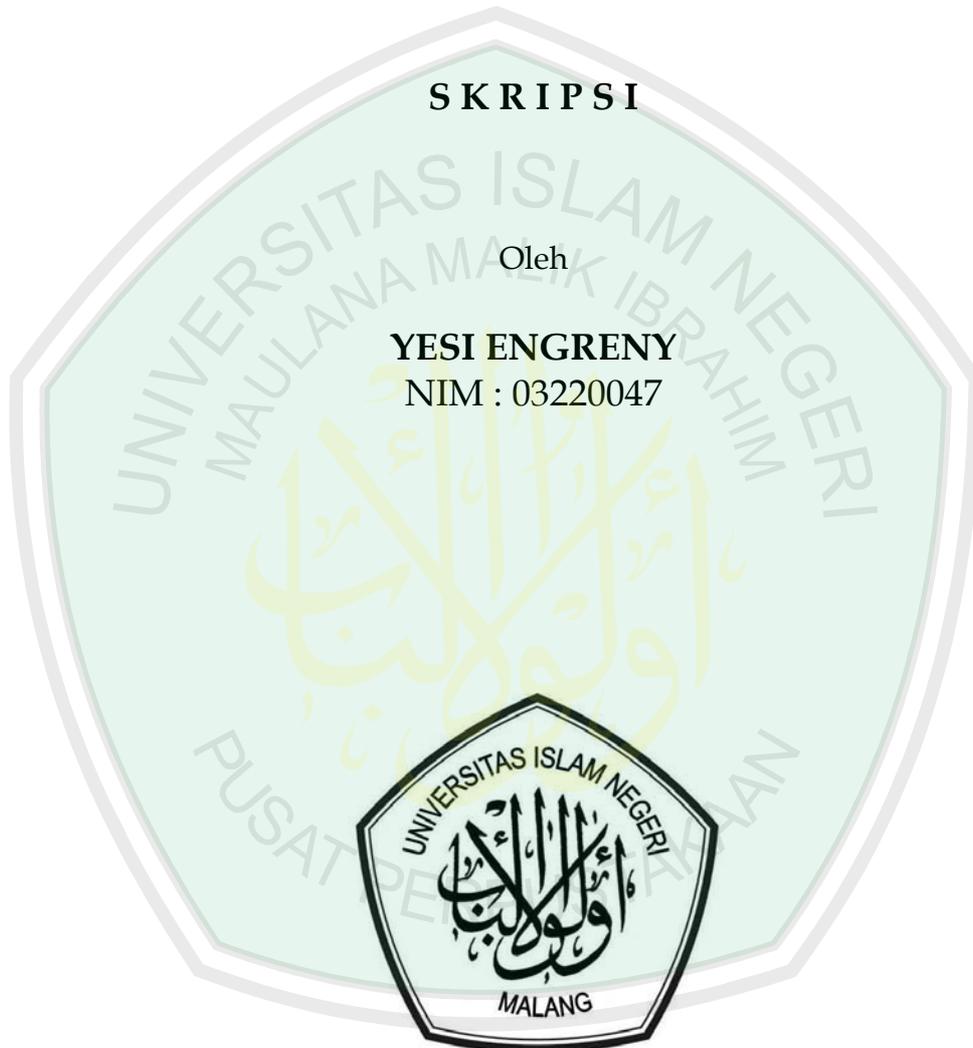
(Pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung
Malang)

SKRIPSI

Oleh

YESI ENGRENY

NIM : 03220047



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

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah.....	6
1.3 Tujuan penelitian.....	6
1.4 Batasan masalah.....	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Kajian Teori.....	11
2.2.1 Pengertian kepemimpinan.....	11
2.2.2 Gaya kepemimpinan.....	12
2.2.3 Teori situasional.....	15
2.2.4 Kepemimpinan dalam pandangan Islam	24
2.2.5 Pengertian semangat kerja.....	29
2.2.6 Faktor yang mempengaruhi semangat kerja	30
2.2.7 Indikasi - indikasi rendahnya semangat kerja	32
2.2.8 Sebab pasang surutnya semangat kerja	32
2.2.9 Upaya peningkatan semangat kerja	33
2.2.10 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja	35
2.4 Kerangka Pemikiran.....	37
2.5 Model Konsep	38
2.6 Model Hipotesis	38
BAB III : METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Lokasi Penelitian.....	40
3.2 Jenis Penelitian	40
3.3 Populasi dan Sampel.....	40
1. Populasi.....	40

2.	Sampel	41
3.4	Data dan Sumber Data	41
3.5	Tehnik pengumpulan data	42
3.6	Variabel dan Devinisi Operasional	43
3.7	Skala pengukuran variabel.....	47
3.8	Instrumen Penelitian	48
3.9	Analisis Data	50
3.9	Uji Hipotesa	51
BAB IV :	PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL	
	PENELITIAN	54
4.1.	Paparan Data Hasil Penelitian	54
4.1.1.	Sejarah Singkat Koperasi Agro Niaga (KAN)	
	Jaya Abadi Unggul	54
4.1.2.	lokasi Koperasi Agro Niaga (KAN)	
	Jaya Abadi Unggul	57
4.1.3.	Bentuk Badan Hukum	57
4.1.4.	Struktur Organisasi	58
4.1.5.	Ruang Lingkup Kegiatan Usaha	
	KAN Jabung	67
4.1.6.	Klasifikasi Karyawan	71
4.2.	Hasil Penelitian	72
4.2.1.	Gambaran Umum Responden	72
4.2.2.	Karakteristik variable penelitian	73
4.2.3.	Analisis Data	83
4.2.4.	Analisis Regresi Linier Berganda	84
4.2.5.	Pengujian Hipotesis	86
4.2.6.	Variable Dominan	89
4.3.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	90
4.3.1.	Analisis simultan	90
4.3.2.	Analisis parsial	91
4.3.3.	Analisis variabel dominan	95
4.3.4.	Kepemimpinan dalam pandangan Islam	95
BAB V:	PENUTUP	101
5.1.	Kesimpulan	101
5.2.	Saran	102
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

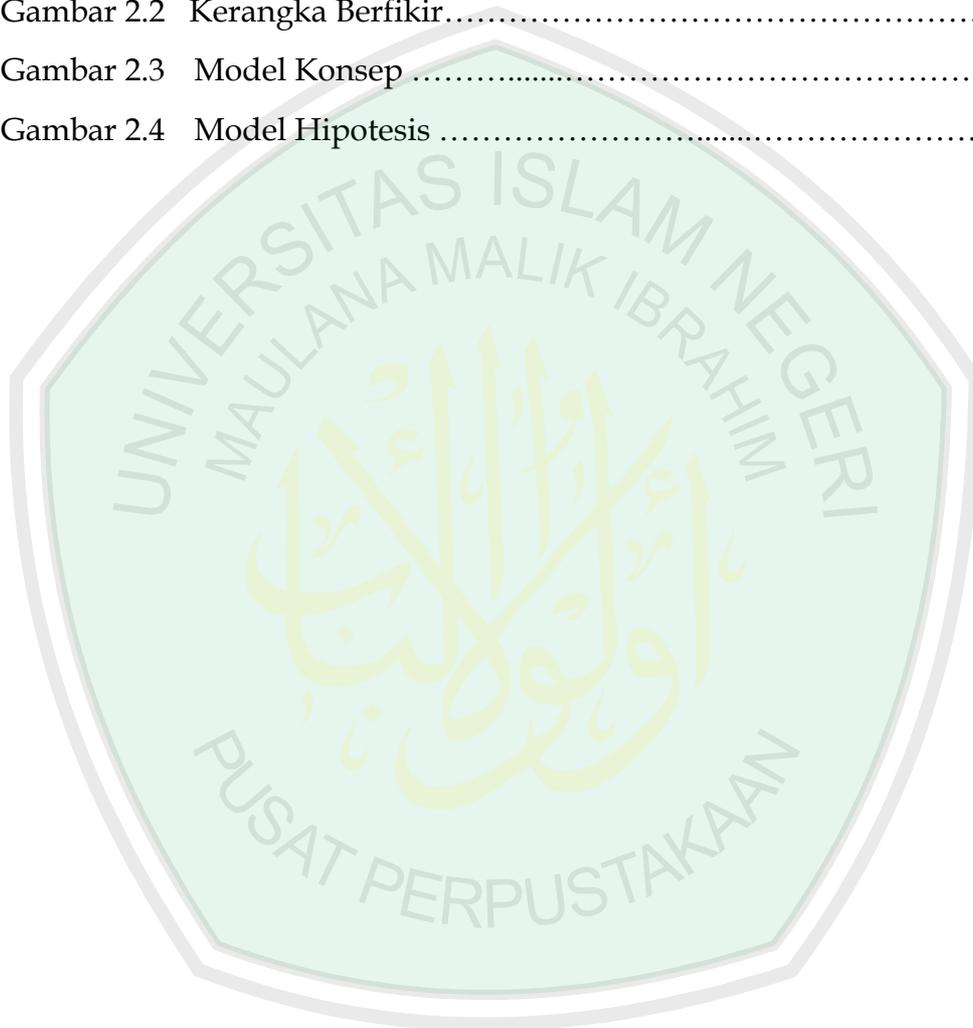
TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	9
Tabel 2.2	Gaya kepemimpinan dengan level kematangan.....	23
Tabel 3.1	Konsep, variable, indicator, item penelitian.....	43
Tabel 4.1	Responden berdasarkan jenis kelamin.....	72
Tabel 4.2	Responden berdasarkan tingkat usia	73
Tabel 4.3	Responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	74
Tabel 4.4	Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel Memberitahukan (<i>Telling X₁</i>).....	75
Tabel 4.5	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Menjual (<i>Selling X₂</i>).....	76
Tabel 4.6	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Mengikutsertakan (<i>Participating X₃</i>).....	78
Tabel 4.7	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Mendelegasikan (<i>Delegating X₄</i>).....	79
Tabel 4.8	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)	81
Tabel 4.9	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas	83
Tabel 4.10	Rekapitulasi Hasil Nilai Analisis Regresi Berganda	84

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR

Gambar 2.1	Model kepemimpinan situasional	20
Gambar 2.2	Kerangka Berfikir	37
Gambar 2.3	Model Konsep	38
Gambar 2.4	Model Hipotesis	39



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Angket
- Lampiran 2 : Data Mentah Variabel X dan Y
- Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 : Analisis Linier Berganda
- Lampiran 5 : Distribusi Frekuensi Variable
- Lampiran 6 : Struktur Organisasi



ABSTRAK

Engreny Yesi, 2008 SKRIPSI. Judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan (Pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang)"

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

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, Semangat Kerja

Karyawan merupakan sumber daya manusia (SDM) yang sangat penting. Dimana dalam menghadapi persaingan perusahaan harus memiliki SDM bermutu yang mampu menciptakan dan mengkreasikan pengetahuan sehingga terciptanya barang atau jasa sesuai kebutuhan konsumen, namun agar karyawan terus berproduktivitas perlu adanya dorongan yang menyebabkan melakukan pekerjaan dengan giat sehingga diselesaikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dorongan tersebut adalah semangat kerja. Untuk menumbuhkan semangat karyawan, kepemimpinan merupakan factor yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Alasan mengapa mengambil penelitian di Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang karena adanya informasi yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan atau manajer dikoperasi ini sangat memberikan pengaruh terhadap timbulnya semangat sehingga karyawan mau dan mampu melaksanakan pekerjaan tanpa beban dan hasil yang diinginkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang signifikan secara simultan dan parsial, serta dominan terhadap peningkatan semangat kerja. Penelitian ini memakai jenis penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian

Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan uji statistik yaitu uji F dan uji t. data diperoleh melalui kuesioner yang dinyatakan kepada 75 orang karyawan. Dari hasil analisis didapat hasil nilai $F_{hitung} 158.223 > F_{tabel} 2.502$, membuktikan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat (Y) semangat kerja. Dengan nilai Adjusted R^2 square sebesar 87.1%. sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel selling (X_3) dengan $t_{hitung} X_2 2.808 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,006 \leq 0,05$ dan nilai koefisien yang paling tinggi 0.570 (57%) mempunyai pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel lainnya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

ABSTRACT

Engreny, Yesi 2008 : “The Influence of Situational Leadership Style to Improvement of Spirit of Employee Job Activity at Cooperation Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang”

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

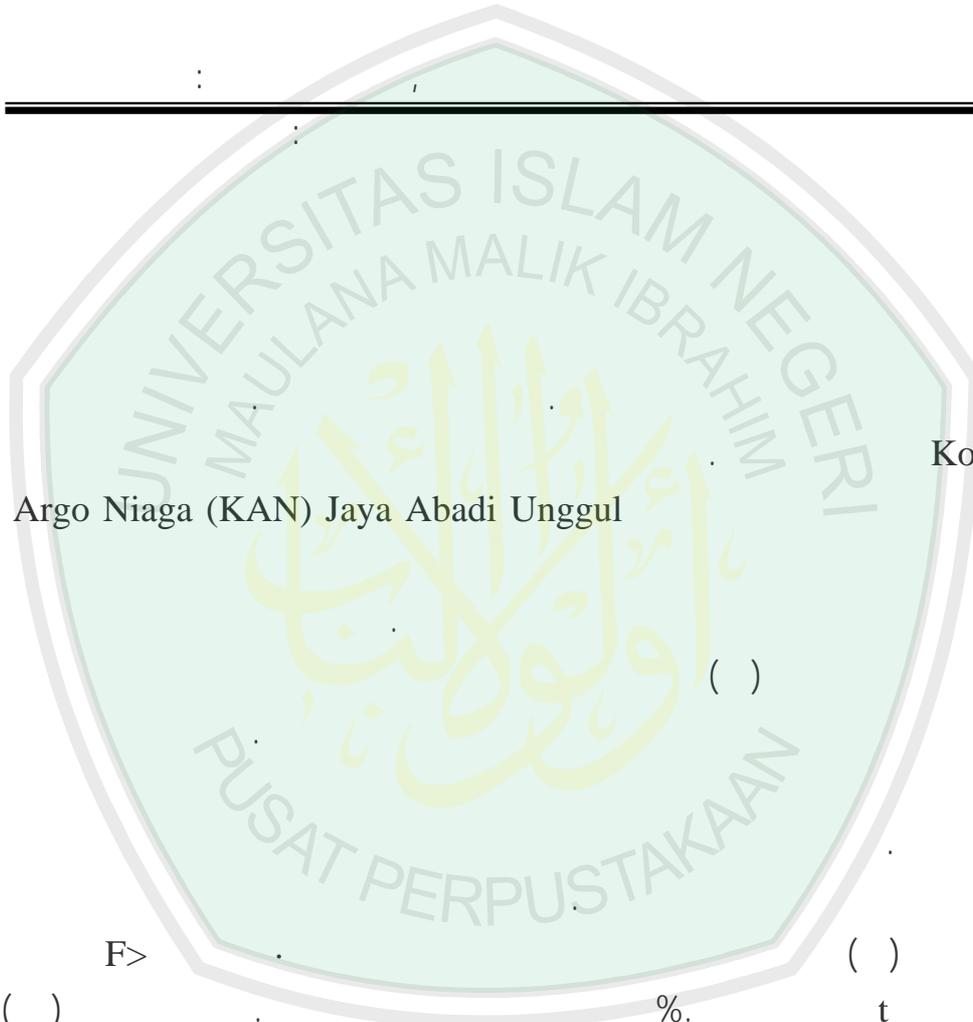
Key Words : Leadership Style, Spirit of Employee

Employee is human resource who is a real important. Where in facing the existing emulation, company must have certifiable capable of human resource to create and implementation of knowledge so that have a creation of service as according to requirement of consumer, but keeping employee always having productivity needs existence of motivation causing employee to do work actively causing can be finalized in line with their wanted. The motivation is spirit of job activity. To grow are spirit of employee job activity, leadership is factor capable to influence behavior of subordinate that will cooperate productively to reach purpose of company. Background of this research is the information which said that the application of leadership style in this co-operation gives a very big impact to the growth of work spirit so that employee can execute of job without load, and the result which in wishing is reachable in effective.

The purpose of this research to know influence significance in simulate and partials, and leadership style dominance influence to improvement of spirit of job activity. This research uses descriptive research type, covers data collecting to be tested hypothesis or answering question about last status from research subject

Analyzer applied is doubled regression analysis and statistical test that is F test and test t. data is obtained by through questionnaire which expressed to 75 employee. From result of analysis gotten result of value $F_{coll} 158223 > F_{table} 2502$, proves that independent variable (X) influential signifikan in simultan to dependent variables (Y) spirit of job activity. With value Adjusted R2 square equal to 871%. while test result t menunjukkan that variable selling (X3)dengan t calculate $X2 2808 > table t 1,992$ and value $p = 0,006 < 0,05$ and highest coefficient value 0570 (57%) has dominant influence compared to other variable to increase spirit of employee job activity.

Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul



Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul

Koperasi

F> ()
(X) (t) (X) t p ; ; ;
· , (%)

F

BAB I

PENDAHULUAN

1.4 Latar Belakang Masalah

Selama beberapa puluh tahun terakhir ini terdapat banyak perubahan dalam struktur masyarakat, masyarakat yang semula terdiri dari perorangan atau bekerja untuk mereka sendiri. Kini terdiri dari berbagai macam organisasi perusahaan seperti: pabrik-pabrik, departemen pemerintahan, hotel-hotel, bank-bank, koperasi-koperasi dan lain sebagainya.

Banyaknya perusahaan-perusahaan yang bermunculan menyebabkan terjadinya persaingan antar perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Persaingan ini terjadi karena banyaknya pilihan konsumen untuk menentukan produk atau jasa dari perusahaan mana yang akan mereka pakai dan mampu memberikan kepuasan bagi konsumen. Seperti yang diutarakan Kotler (1999:298) "Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli". Jadi kepuasan pelanggan adalah elemen yang paling direspon pelanggan dalam tahap evaluasi ketidak sesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya.

Oleh karena kebutuhan itulah perusahaan harus menciptakan, memberikan inovasi baru atau pun meningkatkan kualitas produk atau

jasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan agar konsumen tetap menggunakan produk atau jasa tersebut, karena jika tidak sesuai dengan harapan, lambat laun konsumen akan beralih ke produk atau jasa lain yang dirasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka. Bila itu terjadi, maka perusahaan sedikit demi sedikit akan kehilangan konsumen (terutama pelanggan) dan pemasukan perusahaan pun akan semakin berkurang, sehingga dapat menyebabkan perusahaan tidak mampu untuk terus berproduksi disebabkan keterbatasan dana.

Dalam hal ini peran kepemimpinan dalam perusahaan sangat penting, dimana kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Seperti yang diungkapkan Mufarrihah dalam Said (2007:283) "Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan".

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. dengan demikian terdapat kesukarelaan bawahan terhadap pemimpin, khususnya dalam usaha mencapai tujuan bersama dan juga pada proses pemecahan masalah yang harus dihadapi secara bersama tanpa adanya pemaksaan, pendesakan, penekanan, atau pun ancaman. Jadi kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil

dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu- individu yang dipimpin.

Selain kepemimpinan, karyawan sebagai bawahan adalah sumber daya manusia yang tidak kalah pentingnya dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan karena karyawanlah yang menggerakkan maju mundurnya suatu perusahaan. Seperti yang dikatakan Hasibuan (2002:27) "Karyawan adalah aset perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi".

Saat ini daya saing sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimiliki dan juga berhasil tidaknya suatu perusahaan tergantung dari karyawan atau personil yang ada dalam perusahaan tersebut. Jadi kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menjangkau tercapainya tujuan (Hasibuan, 2002:27). Pada hakikatnya karyawan sebagai bawahanlah yang dapat menciptakan atau mengkreasikan pengetahuan yang bermuara kepada munculnya inovasi-inovasi tinggi sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen.

Namun perlu disadari bahwa kemampuan karyawan untuk mengkreasikan pengetahuan tidak dengan serta merta dapat dengan mudah tercipta mana kala mereka tidak diberi kondisi yang dapat mendukung aktivitas mereka. Dan apabila perusahaan kurang berhati-hati dalam menanganinya akan menimbulkan dampak yang dapat

mengganggu kelancaran produksi, salah satunya yang dapat mendorong karyawan beraktivitas dan mengkreasikan pengetahuan adalah semangat kerja. Seperti ungkapkan Siswanto (2005:282) "Semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dalam kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan dalam diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan".

Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul adalah salah satu koperasi yang mengalami kemajuan yang sangat besar dengan anggota dan karyawannya mampu menggerakkan perputaran ekonomi tidak kurang dari 20 milyar pertahun. Hal ini tidak secara langsung menjadikan koperasi ini sukses, dimana faktor kepemimpinan manajer (KAN) Jabung lah yang mampu menumbuhkan semangat dalam diri bawahan untuk bekerja sama sehingga dapat tercapainya tujuan bersama (KAN Jabung 2008).

Pada saat ini koperasi-koperasi baru bermunculan memberikan banyak sekali, baik pilihan maupun inovasi-inovasi baru yang dapat menjadi pesaing bagi koperasi Argo Niaga Jaya Abadi Unggul sendiri. Dan untuk dapat terus mempertahankan kesuksesan tersebut perlu dijaga serta dipertahankannya kesinambungan yang ada antara pimpinan (Manajer) dan bawahan, dimana dengan adanya kesinambungan tersebut

maka tercipta kepemimpinan yang berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Adanya semangat kerja karyawan dapat membawa kemajuan dan kemunduran koperasi, karena terdapat kecendrungan hubungan langsung antara produktivitas dengan semangat kerja, seperti yang diutarakan Kossen (1983:227) "Apabila semangat tinggi maka produktivitas tinggi sebaliknya apabila semangat buruk maka produktivitas akan menurun". Oleh sebab itu penting adanya pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai pemandu, menuntun, membimbing membangun serta memberi semangat dalam menjalankan tugas sehingga bawahan dapat melaksanakan tanpa beban dan hasil yang diinginkan dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti mengangkat permasalahan tersebut dalam penyusunan skripsi yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.**

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas beberapa permasalahan pokok yang dapat dirumuskan adalah

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.
2. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap peningkatan semangat kerja pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.
3. Variabel gaya kepemimpinan situasional manakah yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan semangat kerja pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap peningkatan

semangat kerja pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi
Unggul Jabung Malang.

3. Untuk mengetahui Variabel gaya kepemimpinan situasional manakah yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan semangat kerja pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, supaya dalam pembahasan ini tidak menimbulkan pengertian ganda, maka sangat perlu kiranya diberikan batasan-batasan masalah.

Adapun batasan penelitian dalam penelitian ini hanya membahas Kepemimpinan Teori Situasional **Paul Hersey** dan **Kennet H. Blanchard**. Gaya kepemimpinan yang menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik: memberitahukan (*telling*), menjual (*selling*), berperan serta (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Yantho Tions (2006) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Badan Pengolahan Data dan Sistem Informasi Daerah Propinsi Kalimantan Tengah”. Didapat hasil analisis bahwa nilai F_{hitung} sebesar $37.556 > F_{tabel} 2.350$ dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable Perhatian (X_2) mempunyai pengaruh paling dominan dengan t_{hitung} paling besar $4.745 > t_{tabel} 1.996$ dan dengan signifikansi terkecil 0.000,

Menurut penelitian Iklima Fithri Al-Haibah (2007) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang”. Didapat hasil analisis bahwa nilai F_{hitung} sebesar $60.174 > F_{tabel} 2.39$ dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable banyak akal mempunyai pengaruh paling dominan dengan t_{hitung} paling besar $4.341 > t_{tabel} 2.056$ dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika

variable bebas dari Kepemimpinan yang efektif tidak diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.

Tabel. 2.1

Tabel penelitian terdahulu dan perbedaan dengan penelitian sekarang.

Nama	Yantho Tions	Iklima Fithri Al-Haibah	Yesi Engreny
Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Badan Pengolahan Data dan Sistem Informasi Daerah Propinsi Kalimantan Tengah	Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap peningkatan semangat kerja karyawan pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Malang.
Variabel	<p>- Variabel bebas: Gaya kepemimpinan Struktur pembuatan inisiatif (X_1), dan Perhatian (X_2), dan</p> <p>- variabel terikat: Disiplin kerja (Y).</p>	<p>- Variabel bebas : Gaya kepemimpinan realistik (X_1), banyak akal (X_2), komunikator yang terampil (X_3), percaya pada diri sendiri (X_4), emosional stabil (X_5), dapat mengambil inisiatif (X_6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X_7)</p> <p>Variabel terikat : Semangat Kerja (Y)</p>	<p>- Variable bebas : Gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling(X_2), Participating(X_3) dan Delegating (X_4).</p> <p>- Variabel terikat: Semangat Kerja (Y)</p>

<p>Hasil</p>	<p>Didapat hasil analisis bahwa nilai F_{hitung} sebesar $37.556 > F_{tabel}$ 2.350 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable Perhatian (X_2) mempunyai pengaruh paling dominan dengan t_{hitung} paling besar $4.745 > t_{tabel}$ 1.996 dan dengan signifikansi terkecil 0.000,</p>	<p>F_{hitung} sebesar $60.174 > F_{tabel}$ 2.39 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable banyak akal mempunyai pengaruh paling dominant dengan t_{hitung} paling besar $4.341 > t_{tabel}$ 2.056 dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika variable bebas dari Kepemimpinan yang efektif tidak diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.</p>	<p>Didapat hasil analisis bahwa nilai F_{hitung} $158.223 > F_{tabel}$ 2.502, membuktikan bahwa variabel bebas (X) dari gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat (Y) semangat kerja, dan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel selling (X_3) dengan t_{hitung} X_2 $2.808 \geq t_{tabel}$ 1,992 dan nilai $p = 0,006 \leq 0,05$ dan nilai koefisien yang paling tinggi 0.570 (57%) mempunyai pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel lainnya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.</p>
---------------------	--	---	--

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan dalam organisasi merupakan terjemahan dari kata "Leadership" yang sering kita jumpai dalam percakapan sehari-hari, baik dalam pertemuan, pidato, radio, televisi dll. Istilah leadership berasal dari kata "Leader" yang berarti pemimpin.

Pemimpin adalah seorang yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan (Mohyi, 1975: 1999).

Kepemimpinan juga berasal dari kata "**Pimpin**" yang berarti tuntun, bina atau bimbing.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2000:170).

Menurut Tannenbaum at al dalam Hersey dan Blanchard (1995:99) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh interpersonal, dipraktikkan dalam suatu situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan.

Jadi yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan tingkah laku

orang lain atau sekelompok orang dalam suatu situasi tertentu melalui proses komunikasi yang terarah untuk bekerjasama secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

2.2.2 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya kepemimpinan ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Pada saat ini bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain maka hal ini telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika pemimpin tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan orang tersebut perlu mengembangkan staf dan membangun semangat yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut lantas perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Beberapa gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan

hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin (Mohyi, 1999:177)

Seseorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang umumnya negatif. Karena gaya ini bukanlah merupakan gaya yang bisa diandalkan terutama apabila dikaitkan dengan upaya untuk meningkatkan semangat kerja, tetapi gaya ini kadang diperlukan sekalipun seseorang pemimpin yang demokratis apabila menghadapi situasi atau pun karyawan tertentu.

2. Gaya kepemimpinan *laissez faire*

Pada gaya kepemimpinan *laissez faire* ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri dia hanya sebagai simbol pemimpin saja. dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, biasanya kedudukannya sebagai pemimpin di dapat melalui penyogokan, suapan, atau berkat sistem nepotisme.

Ringkasnya pemimpin *laissez faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam arti sebenarnya sehingga bawahan dalam situasi kerja demikian sama sekali tidak dipimpin,

tidak terkontrol, tanpa disiplin, bekerja sendiri-sendiri dengan irama tempo “semau gue” (Kartono, 2005:71).

3. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. kharisma berarti “menumpahkan ampun”. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikutnya timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati, dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan pemimpin (Sunindhia, 1993:33).

Pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Karena itulah pemimpin yang kharismatik pada suatu saat mungkin menggunakan gaya kepemimpinan yang otoriter, pada kesempatan lain menggunakan gaya yang partenalistic, mungkin juga pada lain waktu menggunakan gaya *laissez faire*, dan tidak menghadapi kesulitan menggunakan gaya yang demokratik (Siagian, 2002:83).

4. Gaya kepemimpinan demokratik

Yaitu gaya kepemimpinan dimana dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi, seseorang pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik

diwakili oleh orang-orang tertentu maupun berpartisipasi langsung (Mohyi, 1999:177).

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratis, bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa gaya inilah yang ideal namun pada tingkat tertentu pandangan ini benar, hanya saja tidak boleh dilupakan bahwa gaya ini pun tidak bisa diterapkan secara terus menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan dilihat dari karakteristik para bawahan yang dipimpin.

Jadi efektif tidaknya suatu gaya kepemimpinan itu selalu didasarkan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugasnya dan hubungan pemimpin dengan bawahannya. Hal ini akan diungkapkan lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan "Teori Situasional menurut Hersey dan Blanchard" (Siagian, 2002:80).

2.2.3 Teori Situasional

Hersey dan Blanchard dalam Robbin (1996:49) telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut **teori kepemimpinan situasional**.

Kepemimpinan situasional adalah kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang bertautkan dengan situasi tertentu dan memfokus

pada para pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (2005: 178). Didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

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

Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang yang menjalankan kepemimpinan tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya.

Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, meskipun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya (seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja) adalah penting adanya penekanannya pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut.

1. Kematangan pengikut atau kelompok

Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. *Variable-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang lebih cenderung kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka.*

Disamping menilai level kematangan orang-orang dalam suatu kelompok, seorang pemimpin boleh jadi harus menilai level kematangan orang-orang sebagai suatu kelompok, terutama sekali apabila kelompok itu sering berinteraksi bersama dalam bidang kerja yang sama (Hersey dan Blanchard 2005: 179-180).

2. Konsep dasar Kepemimpinan Situasional

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-

orang yang akan dipengaruhi pemimpin (Hersey dan Blanchard, 2005: 180).

Teori situasional ini menawarkan berbagai gaya kepemimpinan yang kemungkinan efektifnya paling tinggi dan sesuai pada beberapa kondisi kematangan pengikutnya atau karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan Versu Kematangan Pengikut

Gambar 2.1 Berusaha menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Perlu diingat bahwa gambar tersebut mewakili dua gejala yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve preskriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut *kurve preskriptif* karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung diatas level kematangan yang berkaitan.

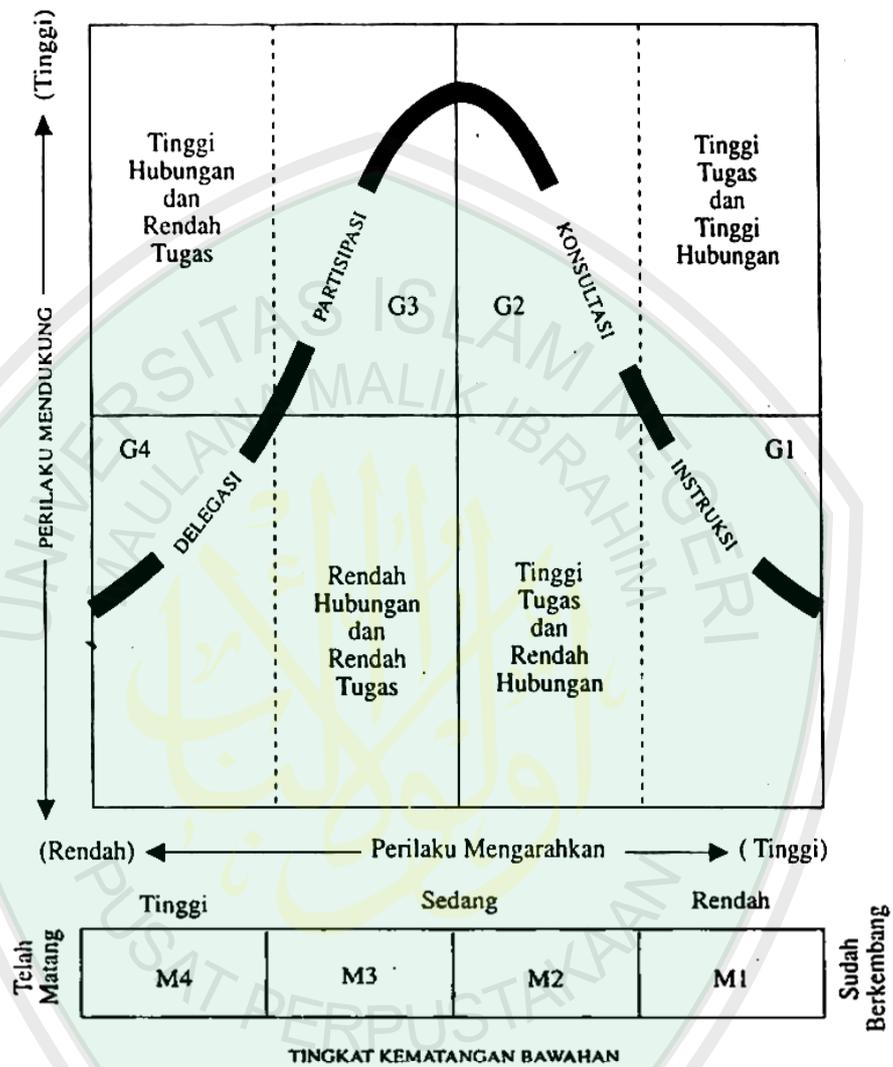
Masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah memberitahukan (*Telling*), menjual (*Selling*), mengikutsertakan (*Participating*), dan mendelegasikan (*Delegating*). Seperti yang terlihat dalam gambar 2.1 merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arah kepada orang-orangnya dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti bahwa pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka.

Perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya: menyediakan dukungan, dorongan, "sambaran-sambaran psikologis", dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Kematangan pengikut adalah persoalan kadar, seperti gambar 2.1 terdapat tanda-tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan memilah kontinum kematangan di bawah model kepemimpinan itu ke dalam empat level: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), tinggi (M4).

Gambar .2.1
Model kepemimpinan situasional
GAYA PEMIMPIN



Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber : Thoha, 2004:70-71

Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif) yang tepat.

“Memberitahukan” adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin.

Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka adalah karena ketidak yakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya kepemimpinan “memberitahukan” yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan survisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan yang efektif paling tinggi dengan orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

“Menjual” adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya “menjual” (G2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai

dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan.

“Mengikutsertakan” adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah semangat. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Gaya ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

“Mendelegasikan” adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah (G4), yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih

mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperbolehkan melaksanakan dan memutuskan sendiri pekerjaan tersebut, pada saat yang sama mereka secara psikologis matang dan karenanya tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku suportif diatas rata-rata. Dalam gaya ini tercakup perilaku rendah hubungan dan rendah tugas (Hersey dan Blanchard, 2005: 180-183).

Tabel 2.2
Gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan

LEVEL KEMATANGAN	GAYA (G)YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G2 Menjual Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber : Thoha, 70-71:2004

2.2.4 Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Dalam Islam istilah Kepemimpinan dikenal dengan istilah *Khalifah*, *Imamah*, dan *Ulil Amri*. Juga ada istilah *Ra'in*. Kata khalifah mengandung makna ganda. Disatu pihak khalifah diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam dimasa lampau, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sebagai sultan. Di lain pihak, cukup dikenal pengertian khalifah sebagai "Wakil Tuhan" dimuka bumi (Raharjo, 1996).

Seorang pemimpin adalah pribadi yang sangat menentukan bagi suatu umat atau bangsa karena dengan adanya sebuah negara, maju tidaknya sebuah negara tidak terlepas dari pemimpinnya sendiri yang apabila seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan sendiri maka rakyat pasti terlantar, sebaliknya bila seorang pemimpin lebih mementingkan rakyat maka keadilan dapat ditegakan.

Kepemimpinan bukanlah harta rampasan yang bisa dinikmati oleh pemimpin lalu bersenang-senang, kepemimpinan adalah kerja keras dan tanggung jawab.

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan.

Kepemimpinan memiliki tiga unsur:

1. Adanya tujuan untuk menggerakkan manusia.
2. Adanya sekelompok orang.

3. Adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia (Suwaidan dan Basyarahil 10:2002).



"Abdullah Ibnu Umar r.a. mengatakan bahwa Rasulullah saw. Bersabda, "Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka, istri adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya adalah pemimpin terhadap harta tuannya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya".(HR Bukhari 844)

Dalam hal ini Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin. Dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang yang sholeh, beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia, dan bertanggung jawab. sebagai gambaran kepemimpinan Islam telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Nabi Muhammad SAW adalah suri teladan dimana beliau hidup di tengah masyarakat yang berakhlak buruk (zaman jahiliyah), tetapi dilingkungan seperti itu beliau tidak tumbuh berkembang sebagai manusia yang berakhlak rendah, sebaliknya beliau manusia istimewa dengan kepribadian yang tidak larut dan tidak pula hanyut kedalam arus yang buruk tersebut. Aspek kepribadian yang sangat menonjol dalam diri beliau adalah kejujuran.

Islam mengajarkan untuk selalu mengembangkan kesalehan dan kepedulian terhadap sesama, menjunjung tinggi persamaan derajat, mengembangkan kualitas diri serta berperilaku yang mencerminkan *akhlakul karimah*. Akhlak seorang pemimpin memiliki peranan utama dimana sangat berpengaruh terhadap kepemimpinannya dan umat yang dipimpinnya.

Musyaddad menceritakan pada saya, Musyaddad berkata: Ismail menceritakan kepada saya, Ismail berkata Ayub menceritakan pada saya dari Ikrimah dari Ibnu abbas, Ibnu abbas berkata: Nabi SAW membaca tentang sesuatu yang diperintahkan dan beliau diam tentang sesuatu yang diperintahkan dan Tuhan mu tidak akan lupa. "Sungguh ada dalam diri Rasulullah suri tauladan yang baik".

(HR Bukhari 732)

Pujian Allah terhadap akhlak mulia Rasulullah yang dipandang Allah memiliki *khulukun adzimun*, serta "label" *uswatun khasanah*. Merupakan pengakuan Allah terhadap keanggunan moralitas Rasul yang layak untuk dijadikan standar sebagai moral bagi umat Islam seluruh dunia khususnya pemimpin Islam.

Akhlak mulia tersebut yaitu:

1. Berbuat adil
2. Melaksanakan hukum
3. Amanah dan melaksanakan tugas dengan baik
4. Melindungi rakyat
5. Hidup sederhana (Moedjiono2002: 70-73)

Kepribadian inilah yang menjadi dasar atau landasan kokoh bagi seorang pemimpin khususnya pemimpin Islam.

Dalam surah At-Taubah Allah memberikan pelajaran berharga tentang kepemimpinan yang berkaitan dengan kepemimpinan Rasulullah:

بِالْمُؤْمِنِينَ عَلَيْكُمْ حَرِيصٌ عِنْتُمْ مَا عَلَيْهِ عَزِيزٌ أَنْفُسِكُمْ مِّنْ رَسُولٍ جَاءَكُمْ لَقَدْ رَحِيمٌ رَّءُوفٌ

"Sungguh Telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin."(At-Taubah: 128)

Dalam ayat tersebut Allah memberikan sebuah ilustrasi yang jelas mengenai sosok seorang pemimpin yang patut diteladani oleh seluruh pemimpin yang ada di bumi agar kepemimpinan mampu mengayomi masyarakat yang dipimpinnya. Dengan sifat dan karakteristik yang diberikan Allah kepada kekasih-Nya, Muhammad saw (Moedjiono2002:97-98).

Kepemimpinan Situasional Dalam Islam

Teori ini menegaskan bahwa seseorang pemimpin yang cocok dan berhasil pada periode dan kondisi tertentu, belum tentu cocok dan pas untuk periode dan kondisi yang lain.

Ada dua tugas utama pemimpin yang efektif:

1. Pengarahan

Memberikan instruksi kepada bawahan untuk dilaksanakan.

2. Motivasi

Memberikan semangat, mengangkat kepercayaan dan mendengarkan kata-kata bawahan agar melaksanakan tugas serta mengikut sertakan ketika mengambil keputusan.

Seorang pemimpin yang efektif harus menyesuaikan cara pengarahan dan motivasinya sesuai dengan tingkatan keahlian dan semangat pengikutnya.

Teori ini merupakan salah satu teori yang paling bagus dan terbukti keberhasilannya. Sebagai mana kita tahu Rasulullah menolak

memberikan kekuasaan kepada beberapa orang yang baru memeluk Islam karena dianggap kurang kompeten dan memberikan semangat yang besar kepada beberapa sahabat untuk memimpin pasukan.

Seperti dijelaskan dalam surah An Nisaa' berikut ini :

لِلّٰهِ جَعَلُوا اَنْ اَتْرِيْدُونَ ۙ الْمُؤْمِنِيْنَ دُوْنَ مِنْ اَوْلِيَآءِ الْكٰفِرِيْنَ تَتَّخِذُوْا لَا اءَامُّوْا الَّذِيْنَ يَتَّٰمِيْهَا
مُؤْمِنًا سُلْطٰنًا عَلٰيكُمْ ﴿١٤٤﴾

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali[368] dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Inginkah kamu mengadakan alasan yang nyata bagi Allah (untuk menyiksamu)" (An Nisaa: 144).

Teori kepemimpinan situasional ini sangat logis, penerapannya praktis dan senantiasa terjadi baik pada masa lalu maupun masa sekarang (Suwaidan dan Basyarahil, 200 :99-102).

2.2.5 Pengertian Semangat Kerja

Semangat dikenal sebagai suatu masalah mengenai perasaan dan keadaan jiwa. Pada umumnya semangat kerja dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabur diantara anggota dalam kelompok, masyarakat atau perkumpulan.

Menurut Alexander Leighten dalam Moekijat (1983:185) semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuensi dalam mengejar tujuan bersama.

Menurut Siswanto (2005:282) semangat kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu karyawan dan kelompok-

kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri karyawan untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Jadi semangat kerja adalah dorongan yang menyebabkan melakukan pekerjaan agar lebih giat sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif serta hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan.

2.2.6 Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Adapun faktor yang mempengaruhi semangat kerja menurut Kossen (1986:228) yaitu

- Organisasi itu sendiri
- Kegiatan karyawan
- Sifat pekerjaan
- Teman sejawat
- Kepemimpinan
- Konsep tentang diri
- Keperluan-keperluan pribadi

Dan juga ada enam faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moril/semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan hamonis antara pimpinan dan bawahan,
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya

3. Terdapatnya satu suasana dan iklim kerja bersama dengan anggota-anggota lain
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula;
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materil
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan (Zainun, 2004: 107).

Hal yang perlu diperhatikan dari berapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah bagaimana peran kepemimpinan dalam organisasi, karena dengan begitu akan tercipta hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan.

Keadaan yang semacam ini akan menciptakan suasana dan iklim kerja yang akan membawa pengaruh positif bagi semangat kerja bagi karyawan dan dapat dikatakan bahwa peranan kepemimpinan akan mempengaruhi semangat kerja.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja antara lain:

- Disiplin kerja

- Kepuasan kerja
- Kerja sama karyawan

2.2.7 Indikasi-Indikasi Rendahnya Semangat Kerja

Dengan mengetahui indikasi ini maka akan dapat diketahui sebab-sebab turunnya semangat kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan pencegahan dan pemecahan secepat mungkin. Indikasi-indikasi tersebut antara lain:

1. Kurang perhatian dalam pekerjaan
2. Kelelahan
3. Keluhan-keluhan pegawai
4. Pemogokan kerja
5. Tingkat ketidakhadiran yang sangat tinggi
6. Masalah-masalah disiplin
7. Pengurangan jumlah yang disengaja (Moekijat, 1987:145).

2.2.8 Sebab Pasang Surutnya Semangat Kerja

Sebagian pemimpin yang masih kurang yakin tentang dampak memperbaiki semangat kerja. Dan apabila sesekali waktu semangat kerja dibiarkan merosot, maka dibutuhkan waktu lama untuk memperbaikinya kembali.

Pada umumnya menurut Siswanto (2005:283-484) terdapat tiga konsepsi yang dapat membantu memberikan penjelasan tentang sebab-sebab pasang surutnya semangat kerja karyawan yaitu :

1. Setiap karyawan niscaya akan terus memantau lingkungan kerjanya untuk memperoleh tanda-tanda yang mungkin mempengaruhi keberuntungan psikologisnya.
2. Berbagai macam informasi mengenai pekerjaan dinilai sebagai dukungan semangat atau sebagai rekan atau juga sebagai sesuatu yang netral.
3. Dampak keputusan manajemen yang tidak dijalankan sebagaimana semestinya.

2.2.9 Upaya Peningkatan Semangat Kerja

Semangat kerja sebenarnya banyak bergantung kepada hubungan antara pengharapan dan realitas. Semakin konkrit lingkungan kerja tempat karyawan bekerja memberi pengharapan akan adanya peningkatan bagi diri karyawan, maka semangat kerja karyawan tersebut diharapkan akan semakin meningkat.

Demikian pula sebaliknya semakin tidak jelas lingkungan kerja dalam memberikan pengharapan akan adanya peningkatan diri karyawan, maka semangat kerja tanpa melalui kompromi akan merosot, walaupun kurang diduga oleh manajemen sebelumnya. Oleh karena itu setiap riset mengenai semangat kerja terlebih dahulu harus dibicarakan dulu apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya dan bagaimana pengharapan itu timbul.

Semangat kerja tidak diyakini secara menetap, ini dikarenakan semangat kerja mengalami pasang surut. Oleh karena itu tidak mungkin semangat kerja akan selalu stabil, akan tetapi sangat penting untuk disadari bahwa perilaku karyawan selalu mengalami perubahan. Hal ini karena karyawan merasa terpuaskan atau sebaliknya karyawan merasa dikecewakan oleh manajemen.

Disamping harus memperhatikan kepuasan-kepuasan karyawan yang sifatnya berupa benda nyata, manajemen harus juga memperhatikan kepuasan karyawan yang berupa rangsangan, pertumbuhan pribadi, martabat dan sebagainya. Sebenarnya kecenderungan ini tidak pasti universal tetapi amat urgen, khususnya dalam mengantisipasi masa depan hubungan manajemen dengan para karyawan.

Secara umum, cara yang biasa ditempuh oleh manajemen dalam rangka meningkatkan semangat kerja yaitu dengan cara berikut:

- Memberikan kompensasi kepada karyawan dalam porsi yang wajar dan tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
- Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menggairahkan bagi semua pihak.
- Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual karyawan.

- Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setiakawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
- Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat
- Memperhatikan hari esok karyawan
- Peran serta karyawan untuk menyumbangkan aspirasinya mendapat tempat yang wajar (Siswanto,2005:284-285).

Mungkin ketujuh upaya peningkatan semangat kerja diatas bukanlah merupakan resep yang paling mujarab, akan tetapi dalam praktek banyak dipakai oleh manajemen yang berkepentingan.

Walaupun sebenarnya masih terdapat upaya-upaya lain dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, namun sangat bergantung kepada motif masing-masing perusahaan secara umum.

2.2.10 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Seperti pengalaman-pengalaman yang lampau, bahwa peranan pegawai baik dalam kedudukannya sebagai bawahan maupun pimpinan sangat penting dan menentukan keberhasilan organisasi. Kelancaran dan keberhasilan seorang pemimpin tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dipakai dan juga ditentukan oleh adanya kerja sama yang harmonis dari pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dan terjalannya kerja sama yang baik ditentukan oleh

kepekaan pimpinan dalam mengatur pembagian tugas dan tanggung jawab para pegawainya.

Beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian dalam rangka peningkatan semangat kerja antara lain

1. Pembinaan disiplin
2. Perkembangan kepribadian
3. Mengikut sertakan pegawai (bawahan) dalam pengambilan keputusan karena menyangkut pengembangan karier dan masa depannya.
4. Memberikan penghargaan yang wajar terhadap prestasi kerja yang tinggi
5. Mengelolah konflik dan kompetisi, dll (Matutina, 1985:62).

Dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki, seseorang akan berpengaruh langsung terhadap tingkat keberhasilan kepemimpinan orang tersebut. Dengan kata lain gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain (bawahan), mempunyai relevansi yang kuat tumbuhnya semangat.

2.3 Kerangka pemikiran

Gambar. 2.2
Kerangka Berfikir
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan
Semangat Kerja Karyawan



Penjelasan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi. Dimana efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Kepemimpinan seseorang berpengaruh besar terhadap timbulnya semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan oleh karena itulah pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi lingkungan karyawannya.

Gaya kepemimpinan situasional yang dipakai adalah Gaya kepemimpinan memberitahukan (*Telling*), menjual (*Selling*), mengikutsertakan (*Participating*), dan mendelegasikan (*Delegating*), dengan adanya keempat gaya kepemimpinan situasional tersebut seorang

pemimpin dapat menentukan mana gaya kepemimpinan yang dapat menurunkan dan meningkatkan semangat kerja karyawan

2.4 Model konsep

Gaya kepemimpinan situasional sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, berdasarkan uraian diatas maka dibuat model konsep sebagai model dasar.

Gambar. 2.3
Model Konsep



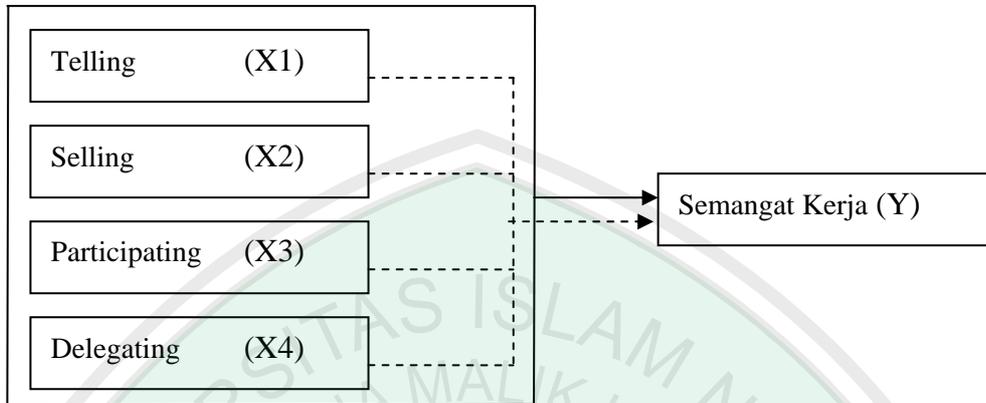
Sumber : Data Diolah 2008

2.5 Model hipotesis

Sugiyono (2006:71), mengemukakan bahwa hipotesis berasal dari 2 kata yaitu "hypo" yang artinya "dibawah" dan "thesa" yang artinya "kebenaran". Jadi hipotesis adalah membuat teori sementara, yang kebenarannya masih perlu di uji (dibawah kebenaran).

Pada penelitian ini peneliti merumuskan model hipotesis sebagai berikut:

Gambar. 2.4
Model Hipotesis



Sumber : Data Diolah 2008

Ket :

—————▶ : Secara Simultan
- - - - -▶ : Secara Parsial

Berdasarkan model hipotesis diatas maka didapat suatu rumusan hipotesis penelitian yaitu :

1. Diduga ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional (*Telling (X1)*, *Selling (X2)*, *Participating (X3)*, *Delegating (X4)*) yang signifikan secara simultan terhadap semangat kerja pegawai (*Y*).
2. Diduga ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional (*Telling (X1)*, *Selling (X2)*, *Participating (X3)*, *Delegating (X4)*) yang signifikan secara parsial terhadap semangat kerja pegawai (*Y*).
3. Diduga variabel *Selling (X2)* berpengaruh dominan terhadap semangat kerja (*Y*)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul. Jl. Suropati No. 4-6. Kemantren Jabung. Malang 65155 Telp. (0341) 791227 (Hunting) 791228, 791344, Fax. (0341) 793100.

3.2 Jenis Penelitian

Dilihat dari latar belakang dan rumusan masalah peneliti memakai jenis penelitian deskriptif dimana penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian (Kuncoro, 2003:08).

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian menurut Arikunto (2006:130). Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Disini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan Koperasi Agro Niaga KAN Jabung Malang.

2. Sampel

Sample adalah jika kita meneliti sebagian populasi, maka penelitian tersebut disebut dengan penelitian sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel (Arikunto, 2006:131).

Dikarenakan subjek yang ada 75 orang atau kurang dari 100 orang maka peneliti mengambil semua subjek sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi.

3.4 Data dan Sumber Data.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu nilai yang dijelaskan dalam angka-angka (Bungin, 2006: 120). Untuk mengetahui ada tidak pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung di Malang.

Sumber data yang dipakai adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data pertama dari lokasi penelitian atau objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang digunakan sebagai pelengkap dari data primer yang konsep penerapannya masih sangat murni dan masih perlu direfleksikan kembali kedalam teori-teori terkait, data sekunder meliputi data pustaka, dokumen-dokumen pribadi, data arsip, data-data publikasi dll.

3.5 Tehnik pengumpulan data

1. Kuesioner atau angket

Kuesioner atau angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2006:151). Jenis angket yang dipakai adalah kuesioner tertutup. Dimana jawabannya telah disediakan sehingga responden tinggal memilih.

2. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis (Arikunto, 2006:158), jadi metode dokumentasi adalah penelitian yang bersumber dari tulisan seperti buku-buku, catatan atau peraturan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.6 Variabel dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini peneliti memakai 2 variabel. yaitu variabel independen (X) gaya kepemimpinan situasional yaitu variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen dan Variabel dependen (Y) Semangat kerja yaitu variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Umar, 2003:62).

Tabel. 3.1
Konsep, variabel, indikator, item penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Variabel bebas (X) Gaya kepemimpinan situasional	1. <i>Telling</i> (X1)	Orientasi tugas tinggi dan hubungan rendah	a. Pemimpin sebagai penentu tugas bawahan b. Pemimpin sebagai pengawas dan pemberi petunjuk c. Pemimpin memegang keputusan
	2. <i>Selling</i> (X2)	Orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi	a. Perilaku pemimpin mempengaruhi dan mendukung b. Pimpinan bertanggung jawab terhadap kinerja bawahan c. Komunikasi dua

			arah.
	3. <i>Participating</i> (X3)	Orientasi tugas rendah dan hubungan tinggi	<p>a. Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atas konsep tugas.</p> <p>b. Bawahan diberi wewenang mengatur sendiri dalam proses dan pelaksanaan tugas.</p> <p>c. Pimpinan dan bawahan saling berhubungan erat dalam proses pengambilan keputusan</p>
	4. <i>Delegating</i> (X4)	Orientasi tugas rendah dan hubungan rendah	<p>a. Pemberian wewenang penuh pada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas.</p> <p>b. Memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses</p>

<p>Variabel terikat (Y) Semangat kerja</p>	<p>Semangat kerja (Y)</p>		<p>tugas pada masing-masing bawahan</p> <p>c. Memberikan wewenang penuh kepada bawahan menentukan keputusan.</p> <p>a. Disiplin kerja b. Kepuasan kerja c. Kerja sama karyawan</p>
--	---------------------------	--	--

Dari tabel diatas indikator dan item-item yang diteliti definisi operasional dari konsep, variabel, indikator, dan item-item yang diteliti dalam penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Secara operasional konsep ini didefinisikan sebagai gaya yang dikombinasikan dengan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya.

Dari pengertian konsep tersebut maka dapat diturunkan variabel-variabel sebagai berikut:

a. Variabel *Telling*

Merupakan tipe gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas tinggi, hubungan rendah, dimana pemimpin mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana,

kan, dan dimana melakukan berbagai tugas. perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah.

b. Variabel *Selling*

Merupakan tipe gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas tinggi, hubungan tinggi, dimana pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung

c. Variabel *Participating*

Merupakan tipe gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas rendah, hubungan tinggi, dimana pimpinan dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pimpinan adalah mempermudah dan berkomunikasi.

d. Variabel *Delegating*

Merupakan tipe gaya kepemimpinan yang orientasi tugas rendah, hubungan rendah. Dimana pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

2. Semangat Kerja

Secara operasional konsep ini didefinisikan sebagai kondisi rohaniah atau perilaku kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dan berkontribusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan indikator-indikator :

a. Disiplin kerja

- b. Kepuasan kerja
- c. Kerja sama karyawan

3.7 Skala Pengukuran variabel

Menurut Sugiyono (2004:86), Skala pengukuran yang dipakai adalah skala likert yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel peneliti.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negative, yang dapat berupa kata-kata antar lain :

1. Sangat setuju
2. Setuju
3. Ragu-ragu
4. Tidak setuju
5. Sangat tidak setuju

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- | | | |
|------------------------|---------------|---|
| 1. Sangat setuju | mendapat skor | 5 |
| 2. Setuju | mendapat skor | 4 |
| 3. Ragu-ragu | mendapat skor | 3 |
| 4. Tidak setuju | mendapat skor | 2 |
| 5. Sangat tidak setuju | mendapat skor | 1 |

3.8 Instrument Penelitian

Instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaan lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2006:160).

Berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini peneliti memakai jenis instrument penelitian berupa angket (Arikunto, 2006:160).

Instrument yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel oleh karena itu dalam hal ini dilakukan dengan dua alat uji penelitian yakni uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingka-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Dimana suatu instrument yang valid atau sah akan memiliki validitas tinggi sebaliknya

instrument yang kurang valid akan memiliki validitas rendah (Arikunto, 2006:168).

Rumus korelasi yang dapat digunakan yang dikemukakan oleh Person yang dikenal dengan rumus korelasi *product momen* sebagai berikut:

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

(Sumber data : Arikunto 2006:170)

Dimana:

r_{xy} = Korelasi product moment

X = Skor rata-rata dari X

Y = Skor rata-rata dari Y

N = Jumlah data

Dengan menggunakan *Product Moment*, instrumen dapat dikatakan valid jika koefisien korelasinya sama dengan 0.3 atau lebih besar (Sugiyono, 2005: 126).

b. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur dinyatakan valid, selanjutnya reabilitas alat ukur tersebut diuji. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2003:113).

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik.

Rumus Alpha Cronbach digunakan untuk mencari reabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, tetapi angket atau soal bentuk uraian.

Rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Sumber data : Arikunto, 2006:195)

Dimana:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau butir pertanyaan

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

σ_1^2 = Varians total

Instrumen dikatakan andal apabila koefisien keandalannya (reliabilitasnya) sebesar 0,6 atau lebih (Sugiyono,1999: 126).

3.9 Analisis data

Analisis regresi berganda

Analisis regresi berganda dipakai untuk melihat dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat. Dilakukan penelitian untuk

mengetahui persamaan regresi gaya kepemimpinan *telling*, gaya kepemimpinan *selling*, gaya kepemimpinan *participating*, dan gaya kepemimpinan *delegating* terhadap semangat kerja karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung di Malang.

Dapat ditunjukkan dengan koefisien berganda, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

Dimana:

- a : Nilai konstan
- b : Koefisien regresi
- Y : Semangat kerja
- X₁ : Kepemimpinan *telling*
- X₂ : Kepemimpinan *selling*
- X₃ : Kepemimpinan *participating*
- X₄ : Kepemimpinan *delegating* (Sugiyono 2004:210).

3.10 Uji Hipotesa

1. Uji F

Menurut Sugiyono (2006:219), untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat secara bersama-sama, digunakan uji F dengan rumus :

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

Keterangan :

F : Pendekatan distribusi probabilitas

R : Koefisien korelasi

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah anggota sampel/banyaknya data

Dengan kriteria pengujian :

$F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima

Nilai kritis ditentukan dengan menentukan level of signifikan (α) 5%

2. Uji T

Untuk mengetahui signifikan berpengaruh atau mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan Uji t

(t_{tes}) dengan rumus:

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

Keterangan :

t = Uji hipotesis

r = koefisien Korelasi

n = Jumlah sampel

Dengan hipotesiss

$t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak

$t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Nilai kritis ditentukan dengan menentukan level of signifikan (α) 5%



BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan data hasil penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat KAN Jabung

Koperasi ini berdiri sebagai amalgamasi dari BUUD JABUNG menjadi KOPERASI UNIT DESA JABUNG (KUD JABUNG) pada tanggal 28 Pebruari 1980. Dengan keterbatasan kemampuan sumber daya manusia serta tidak adanya visi yang jelas, maka keberadaan KUD JABUNG belum bisa dirasakan manfaatnya oleh anggota dan masyarakat. Beberapa kali pergantian pengurus dan manajemen, belumlah mampu menghasilkan perbaikan yang berarti. Bahkan terjadi mismanajemen yang berkepanjangan sampai mencapai klimaksnya pada tahun 1984, di mana KUD JABUNG pada waktu itu sudah tidak mampu lagi membayar kewajiban-kewajibannya kepada anggota dan Bank. Hutang yang banyak serta tunggakan kredit yang tak mampu dibayar, mewarnai kondisi KUD JABUNG waktu itu.

Pada tahun 1985 dengan manajemen baru walaupun dengan kualitas dan kuantitas SDM yang terbatas, KUD JABUNG mulai berbenah diri dan mulai bangun dari keterpurukan. Dimulai dengan upaya membangun kembali KEPERCAYAAN ANGGOTA manajemen baru tidak segan-segan datang dari rumah ke rumah untuk meyakinkan anggota. Begitu juga kewajiban-kewajiban dan tunggakan kredit kepada Bank disusun kembali tahapan pembayarannya secara realistis sesuai dengan kemampuan yang ada. Unit Tebu Rakyat, yaitu

satu-satunya usaha yang bisa dibangun kembali, sekuat tenaga diberdayakan. Kerja sama dengan Bank dan Pabrik Gula menjadi fokus utama di samping pendekatan dan pelayanan kepada petani tebu yang terus diperbaiki.

Alhamdulillah dengan komitmen yang kuat pengurus dan manajemen, didukung oleh segelintir karyawan serta para petani tebu, *kepercayaan* perbankan, pabrik gula, pemerintah serta anggota tumbuh kembali. Momentum ini tidak disia-siakan oleh manajemen untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan, agar KUD JABUNG bisa dirasakan manfaatnya oleh lebih banyak anggota. Untuk itulah pada tahun 1989 akhir, KUD JABUNG mulai mengembangkan usaha sapi perah, menyusul usaha simpan pinjam dan pertokoan yang juga sama-sama dalam proses perintisan.

Dengan perkembangan yang telah dicapai tersebut KUD JABUNG sempat meraih penghargaan sebagai KUD TERBAIK NASIONAL tahun 1997.

Pada tahun 1998, KUD JABUNG berubah menjadi KOPERASI AGRO NIAGA JABUNG atau KAN JABUNG setelah melalui proses penggodokan dengan anggota dan tokoh masyarakat. Kembali ke Jati Diri Koperasi dengan menata kembali penerapan NILAI-NILAI dan PRINSIP-PRINSIP KOPERASI menjadi landasan utama pengembangan KAN JABUNG pada tahap berikutnya.

Perbaikan dan pengembangan yang terus menerus (*continious Improvement & Development*) menjadi tekad yang dipegang teguh oleh pengurus, manajemen dan pengawas. Pada tahun 2001 upaya ini secara terencana gencar dilakukan, mulai dari perubahan dibidang organisasi, yaitu perubahan AD/ART, struktur organisasi, revitalisasi TUPOKSI pengurus, heregistrasi anggota sampai pembenahan organisasi kelompok anggota. Di bidang manajemen juga dilakukan perubahan-perubahan, yaitu menata kembali desain bisnisnya. Untuk keberhasilan upaya ini, KAN JABUNG tidak segan-segan bekerjasama dengan lembaga lain yang memiliki kompetensi di bidang masing-masing.

VISI

Visi dari KAN JABUNG yaitu “ Menjadikan Koperasi Agrobisnis yang Kompetitif dalam mengembangkan kualitas hidup anggota dan masyarakat berdasarkan nilai-nilai Koperasi”.

MISI

Misi dari KAN JABUNG antara lain :

1. Meningkatkan taraf hidup anggota dan masyarakat dengan cara memenuhi kebutuhan mereka dalam arti ekonomi, sosial dan budaya dengan prinsip-prinsip koperasi sebagai dasar atas semua kegiatannya.

2. Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus-menerus terhadap sumber daya manusia dan manajemen sistem menuju terbentuknya budaya organisasi beretika, guna meningkatkan benefit dan produktivitas.

TEKAD

Tekad dari KAN JABUNG adalah “Tumbuh dan berkembang bersama anggota menuju hari esok yang lebih baik”.

4.1.2 Lokasi Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul

Lokasi Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul terletak di Jl. Suropati No. 4-6. Kemantren Jabung Malang 65155 Telp. (0341) 791227 (Hunting) 791228, 791344, Fax. (0341) 7931000, E-mail : agrioniagacoop@wasantara.net.id. Kanjabung@yahoo.com.

4.1.3 Bentuk Badan Hukum Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul

Sebagai lembaga usaha yang bergerak dalam lingkungan pemberdayaan ekonomi rakyat KAN Jabung telah dilengkapi dengan perijinan yang harus dipenuhi, yaitu :

- Badan Hukum Nomor : 4427/BH/II/1980
- SI4UP : 510/014/421.107/2007
- TDUP : 13242600028
- NPWP : 01.426.021.0-651.000
- PKP : 623.023.140295

- TDP

: 132525100028

4.1.4 Struktur Organisasi Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul.

Organisasi koperasi adalah suatu cara atau sistem hubungan kerjasama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama untuk mencapai tujuan yang sama pula. Kerjasama yang erat dari fungsi yang satu dengan yang lainnya sangat diharapkan untuk dibina terus demi perkembangan koperasi selanjutnya. Berbagai fungsi dari orang-orang tersebut dipersatukan dalam hubungan yang harmonis sehingga kepentingan masing-masing dipersatukan dalam suatu kepentingan bersama. Untuk itu diperlukan koordinasi yang baik sehingga kewajiban dan tugas dari masing-masing orang dapat seimbang dalam seluruh kegiatan koperasi.

Untuk melaksanakan tujuan dan maksud tersebut diperlukan suatu struktur organisasi yang jelas dan tepat. Struktur organisasi koperasi adalah merupakan mekanisme untuk mencapai tujuan koperasi yang telah ditetapkan dan direncanakan.

Yang mana didalamnya diletakkan pembagian kerja dari masing-masing fungsi yang ada menurut suatu sistem yang cocok dengan maksud dan tujuan yang akan dicapai wewenang, tanggung jawab, kewajiban dari masing-masing fungsi yang ada dalam struktur

organisasi dilaksanakan secara konsekuen dan kerjasama di dalam pengetrapannya sehari-hari.

Suatu organisasi yang baik harus tegas dan jelas menggambarkan suatu pertanggung jawaban atas pekerjaan, wewenang, peranan dan batas-batas keputusan yang dapat diambil oleh setiap pegawai dalam setiap susunan organisasi. Sesuai dengan Undang-Undang No. 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian, Bab VIII pasal 19 yang menyebutkan bahwa alat perlengkapan organisasi koperasi terdiri dari :

- A. Rapat anggota
- B. Pengurus
- C. Pengawas

Susunan Pengurus, Pengawas Dan Manajer Tahun 2008

Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul.

Pengurus :

Ketua I : Wahyudi, SH

Ketua II : Suwendi, S.Pt

Ketua III : Yulistiyana

Sekretaris : Santoso

Bendahara : Samsul Bachri

Pengawas :

Koordinator : H. Zainal Fanani (periode tahun 2008-2010)

Anggota : 1. Sutrisno Nugroho (periode tahun 2006-2008)
2. Mishari (periode tahun 2007-2009)

Manager : Drs. Ec. A. Ali Suhadi

Job Deskripsi

Struktur organisasi menggambarkan secara jelas tentang tugas, tanggung jawab dan wewenang serta hubungan antar bagian sehingga tercipta hubungan yang baik dan aktifitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan terkendali. Untuk memperjelas tujuan dan struktur organisasi dibawah ini merupakan job deskripsi dari bagian-bagian yang terkait dalam struktur organisasi tersebut.

Rapat Anggota

Sebagaimana ditegaskan dalam pasal 23 UU No. 25/1992, kekuasaan rapat anggota koperasi meliputi :

1. menetapkan anggaran dasar.
2. menetapkan kebijakan umum dibidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi.
3. menetapkan pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian pengurus dan pengawas.
4. menetapkan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi

5. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).
6. Penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi.

Pengurus

Susunan organisasi pengurus terdiri dari :

1. Ketua I

Tugas khusus

Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha sapi perah (CBP) dan sarana produksi peternakan (sapronak)

Tugas umum

- a. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan tugas anggota pengurus dan manager.
- b. Melaksanakan pengendalian organisasi dan usaha berdasarkan peraturan yang berlaku.
- c. Memimpin rapat-rapat.
- d. Menandatangani surat keputusan, surat perjanjian, surat keluar dan surat-surat lain beserta sekretaris.
- e. Mendisposisi surat masuk.

2. Ketua II

Tugas khusus

Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha tebu rakyat (TR) dan sarana produksi pertanian (saprotan)

Tugas umum

- a. Mengembangkan organisasi koperasi.
- b. Memperkuat kelembagaan.
- c. Membentuk dan membina kelompok organisasi anggota.
- d. Mengkoordinasikan terwujudnya buku simpanan anggota dan kartu tanda anggota.
- e. Menandatangani surat-surat yang bersifat dan kebutuhannya perlu ditanda-tangani.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

3. Ketua III

Tugas khusus

Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha swalayan

Tugas umum

- a. Meningkatkan sumber daya manusia (SDM).
- b. Menginventarisir pelatihan-pelatyihan yang diperlukan baik bagi anggota, pengurus, karyawan, dan pengawas.
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan atau penyuluhan dengan pihak- pihak terkait.

- d. Menandatangani surat-surat yang menurut sifat dan kebutuhannya perlu ditanda tangani.
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

4. Sekretaris

Tugas khusus

Melakukan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian terhadap Unit Usaha simpan pinjam.

Tugas umum

- a. Mendampingi ketua dalam kegiatan rapat-rapat dan mencatat seluruh hasil keputusannya dalam buku notulen rapat dan berita acara rapat apabila diperlukan.
- b. Membina rumah tangga kantor.
- c. Mempersiapkan bahan-bahan rapat pengurus, rapat anggota, atau rapat dengan pihak lain.
- d. Melaksanakan surat-menyurat baik kedalam maupun keluar koperasi.
- e. Menghimpun arsip surat keluar/masuk dan segala dukomen, stempel serta buku-buku organisai untuk dipelihara dengan tertip dan teratur.
- f. Bersama ketua menandatangani surat-surat.

- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

5. Bendahara

Tugas khusus

Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha angkutan.

Tugas umum

- a. Merencanakan anggaran belanja koperasi bersama manager/kepala bagian keuangan.
- b. Bersama-sama ketua dan manager menggali permodalan koperasi.
- c. Mengendalikan keuangan/anggaran koperasi dan menyesuaikan dengan rencana anggaran pada tahun berjalan.
- d. Bersama-sama ketua dan manager menanda tangani laporan keuangan dan semua bukti-bukti pengeluaran kas diatas batas kewenangan manager.
- e. Membina dan mengawasi penyelelenggaran administrasi keuangan koperasi.
- f. Mengkoordinir penagihan utang piutang koperasi.
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi

Pengawas

Tugas pokok Pengawas :

1. Koordinator pengawas bertugas dalam bidang keuangan

yang meliputi :

- Mengkoordinir seluruh kegiatan kepengawasan
- Memeriksa keuangan
- Pemeriksaan terhadap bukti-bukti keuangan
- Pemeriksaan laporan keuangan yang dibuat oleh pengurus

2. Anggota pengawas I bertugas dalam bidang organisasi yang

meliputi :

- Memeriksa kegiatan koperasi dan keadaan administrasi
- Melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap kebijakan yang diambil
- Melakukan pengawasan terhadap hak dan kewajiban anggota

3. Anggota pengawas II bertugas dalam bidang usaha dan

permodalan yang meliputi :

- Memeriksa kegiatan usaha
- Mengadakan pemeriksaan dan pelaksanaan semua simpanan anggota dan nasabah

- Mengadakan pengawasan dan pemeriksaan terhadap modal penyeteroran yang dimiliki.

Manager

Tugas manajer meliputi:

1. Membangun dan menjalankan visi, misi, strategi, filosofi dan nilai-nilai koperasi.
2. Membuat agenda fungsi manajerial dalam rangka (0-12 bulan) jangka menengah (1-15 tahun) dan jangka panjang (5-20 tahun).
3. Merencanakan SDM dan penempatannya sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal.
4. Menyediakan fakta, data dan gambaran yang dapat membantu kelancaran kerja karyawan dalam pelaksanaan strategi, kebijakan, prosedur dan setandar.
5. Komitmen terhadap manajemen kualitas dan perbaikan terus menerus agar dapat memuaskan pelanggan.
6. Melaksanakan efesiensi, efektifitas dan kualitas operasional yang meliputi biaya, kualitas karyawan, keuntungan dan hubungan dengan koperasi
7. Membangun jaringan dengan pihak internal dan eksternal
8. Menyusun setandar dan jaringan komunikasi yang diperlukan untuk menjamin bahwa koperasi (manjemen) berupaya melaksanakan perencanaan yang telah dibuat.

4.1.5 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha KAN Jabung

Sesuai dengan visi dari pada KAN Jabung yaitu menjadi Koperasi Agribisnis yang kompetitif, maka pengembangan usaha tetap pada sektor agri namun demikian tidak menutup kemungkinan pengembangan ke sektor lainnya sepanjang bertujuan untuk memperkuat dan menunjang pertumbuhan sektor agri bisnisnya. Hal ini disebabkan karena sebagian besar anggota berusaha dibidang agri. Yaitu usaha sapi perah dan usaha tebu rakyat.

1. Usaha inti (usaha sapi perah)

Usaha ini merupakan usaha yang terkait langsung dengan sebagian besar anggota KAN Jabung. Oleh karena itu wajar jika usaha ini dijadikan *Core business* (usaha inti). Di dukung oleh 1100 orang peternak yang tersebar dikecamatan Jabung dan sekitarnya, baru mampu menghasilkan 15.000 liter susu per hari. Meskipun baru sekecil itu tapi telah mampu membangkitkan perekonomian wilayah ini. Dari potensi wilayah yang ada, usaha ini masih bisa dikembangkan hingga tiga kali lipat kondisi sekarang. Didukung dengan sarana pendinginan yang tersebar di sentra produksi susu, kualitas susu KAN Jabung kategori cukup bagus.

2. Usaha tebu rakyat

Usaha ini secara histories mempunyai peran penting adalah proses kebangkitan Koperasi ini setelah mengalami ketepurukan pada

tahun 1984. disaat kepercayaan anggota dan pihak terkait berada dalam titik terendah, justru petani tebu dengan kesadaran dan pengertian yang tinggi bersedia menerima penjadwalan pembayaran yang menjadi hak mereka. Unit usaha ini sempat menjadi unit usaha yang dominan sampai tahun 1990. kemudian secara bertahap digeser oleh unit sapi perah.

3. Beberapa usaha penunjang

Guna memperkuat usaha inti serta memenuhi kebutuhan anggota, maka KAN Jabung membuka usaha-usaha penunjang. Selain untuk memenuhi kebutuhan anggota, usaha penunjang ini juga dimaksudkan untuk membiayai overhead cost koperasi agar tidak terlalu membebani anggota.

Usaha-usaha ini terbagi menjadi dua yaitu: Usaha penunjang langsung dan usaha penunjang tidak langsung.

a. Usaha penunjang langsung

Yaitu usaha yang berfungsi sebagai penunjang langsung terhadap usaha inti, yaitu :

1. Unit usaha sapronak

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pakan ternak dan sarana ternak yang lain.

2. Unit usaha angkutan

Unit usaha ini sangat dominan perannya dalam memperkuat usaha inti, mengingat kebutuhan transportasi susu dan lainnya ditopang oleh unit angkutan.

3. Unit usaha swalayan

Unit usaha swalayan ini termasuk penunjang langsung bagi usaha sapi perah, namun demikian unit ini bukan hanya melayani anggota, terbukti dari data yang ada volume usaha ini yang berasal dari anggota peternak hanya berkisar 40%, dan sisanya adalah berasal dari pasar umum

4. Unit usaha simpan pinjam

Unit usaha ini memiliki peran penting dalam menunjang secara langsung usaha inti. Kebutuhan dana bagi peternak untuk pembelian sapi, perbaikan kandang, serta lahan rumput dan juga kebutuhan konsumsi kerja sepenuhnya dilayani oleh unit ini. Disamping memberikan pinjaman kepada anggota, unit ini juga berperan menjembatani minat menabung dan menyimpan bagi anggota melalui produk Sigatra (Simpanan Keluarga Sejahtera), Sijaka (Simpana Berjangka Waktu), Si Tita (Simpanan Titian Cita-cita)serta Sutera (Simpana Untuk Tebu Rakyat).

b. Usaha penunjang tak langsung

Yaitu usaha yang tidak secara langsung berhubungan dengan usaha inti, akan tetapi sisa hasil usaha yang diperoleh

dipergunakan sebanyak-banyaknya untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota di usaha inti antara lain adalah :

1. Unit usaha tebu rakyat

Secara historis usaha ini mempunyai peran penting dalam proses kebangkitan koperasi ini setelah mengalami keterpurukan pada tahun 1984 dan sempat menjadi unit usaha yang dominan (usaha inti) sampai tahun 1990 kemudian secara bertahap digeser oleh unit sapi perah. Sampai saat ini unit usaha tebu rakyat tetap eksis.

2. Unit usaha saprotan

Usaha ini bergerak dalam bidang produksi untuk pertanian, khususnya pupuk yang di butuhkan untuk tanaman tebu.

3. Unit usaha toko bangunan

Usaha ini bergerak dalam bidang perdagangan material atau bahan-bahan yang dibutuhkan untuk bangunan.

4. Usaha kolaborasi

Usaha ini adalah usaha kerjasama antara koperasi dengan pihak lainnya yaitu : Stasiun Pompa Bahan Bakar (pom bensin), Bank Perkreditan Rakyat dan Diklat (Training Centre). Usaha-usaha tersebut menyumbangkan SHU yang sangat penting untuk menyanggah beban operasional KAN Jabung. Sehingga beban kepada anggota bisa jauh lebih baik.

4.1.6 Klasifikasi Karyawan

Status karyawan koperasi Argo Niaga Jabung terdiri dari 2 macam yaitu:

- Karyawan tetap

Karyawan tetap disini adalah yang bekerja dengan status tetap dan karyawan tersebut menerima gaji setiap bulan sesuai dengan tingkat pendidikan dan jabatan masing-masing.

- Karyawan tidak tetap atau kontrak

Karyawan kontrak disini adalah karyawan yang bekerja sesuai dengan kontrak perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dan mendapat gaji sesuai dengan pekerjaannya yang telah diselesaikan dari unit kerja tertentu.

4.2 Hasil penelitian

4.2.1 Gambaran umum Responden

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada 75 orang responden karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang. Maka didapat hasil gambaran umum responden sebagai berikut :

A. Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1
Responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	56	75%
2	Perempuan	19	25%
	Jumlah	75	100%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada tabel 4.1 didapat gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin yaitu Laki-laki dan perempuan, dimana jumlah laki-laki 56 orang (75%) lebih banyak dibandingkan jumlah perempuan 19 orang (25%) dari jumlah keseluruhan responden 75 orang, baik responden sebagai karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap atau kontrak.

B. Gambaran umum responden berdasarkan usia

Tabel 4.2

Responden berdasarkan tingkat usia

No	Jenis Usia	Frekuensi	Persentase
1	>50	4	5.30%
2	50-41	6	8%
3	40-31	31	41.30%
4	30-21	33	44%
5	<20	1	1.30%
	Jumlah	75	100%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada tabel 4.2 didapat gambaran umum responden berdasarkan tingkat usia yaitu usia < 20 tahun 1 orang (1.30%), usia 20-31 tahun 33 orang (44%), 31-40 tahun 31 orang (41.30%), 41 -50 tahun 6 orang(8%) dan usia >50 tahun 4 orang (5.30%). Berdasarkan karakteristik diatas tingkat usia responden yang paling banyak usia 20-31 tahun dan usia 31-40 tahun karena pada tingkat usia tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan dapat menghasilkan produktifitas yang tinggi dan siap diberikan pekerjaan serta tanggung jawab yang besar (siswanto, 2005:165).

C. Gambaran umum responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 4.3
Responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Jenis pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SI	8	10.60%
2	DIII	2	2.60%
3	SPG	1	1.30%
4	SMA	46	61.30%
5	SMP	13	17.30%
6	SD	2	2.60%
	Jumlah	75	100%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada tabel 4.3 gambaran umum responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat di lihat bahwa responden berpendidikan SD sebanyak 2orang (2.60%), SMP 13 orang (17.30%), SMA 46 orang (61.30%), SPG 1 orang (1.30%), DIII 2 orang (2.60%) dan SI 8 orang (10.60%). Berdasarkan karakteristik di atas tingkat pendidikan responden sebagian besar berpendidikan SMU dari keseluruhan responden 75 orang. Tingkat pendidikan responden tersebut sesuai telah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan.

4.2.2 Karakteristik variabel penelitian

Pada karakteristik variabel penelitian disini akan menjabarkan mengenai item-item dari variabel gaya kepemimpinan situasional yaitu Memberitahukan (*Telling X₁*), Menjual (*Selling X₂*), Mengikutsertakan (*Participating X₃*), dan Mendelegasikan (*Delegating X₄*), serta penjabaran item -item variabel Semangat kerja (*Y₁*).

a. Variabel gaya kepemimpinan

1. Memberitahukan (*Telling* X_1)

Variabel gaya kepemimpinan Memberitahukan (*Telling* X_1) terdiri dari 3 item pertanyaan dengan distribusi jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.4
Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel Memberitahukan (*Telling* X_1)

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X1.1	18	24%	31	41.3%	16	21.3%	7	9.3%	3	4%
X1.2	11	14.7%	41	54.7%	14	18.7%	9	12%	-	-
X1.3	19	25.3%	36	48%	8	10.7%	11	14.7%	1	1.3%

Sumber : Data diolah, 2008

Dari tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden untuk variabel memberitahukan (*Telling* X_1) pada item pemimpin sebagai penentu tugas bawahan ($X_{1.1}$) responden yang menyatakan sangat setuju 24%, setuju 41.3% , kurang setuju 21.3%, tidak setuju 9.3%, dan sangat tidak setuju 4%. Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju (41.3%) atas pernyataan pemimpin sebagai penentu tugas bawahan.

Pada item pemimpin sebagai pengawas dan pemberi petunjuk($X_{1.2}$) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14.7%, setuju 54.7%, kurang setuju 18.7%, dan tidak setuju 12%.

Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar rersponden setuju (54.7%) dengan pernyataan Pemimpin sebagai pengawas dan pemberi petunjuk.

Pada item pemimpin sebagai memegang keputusan ($X_{1.3}$) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25.3%, setuju 48%, kurang setuju 10.7%, tidak setuju 14.7% dan sangat tidak setuju 1.3% Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju (48%) dengan pernyataan pemimpin sebagai pemegang keputusan.

2. Menjual (*Selling* X_2)

Pada variabel gaya kepemimpinan menjual (*selling* X_2) terdiri dari 3 item pertanyaan dengan distribusi jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden untuk Varibel Menjual (*Selling* X_2)

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X2.1	33	44%	24	32%	7	9.3%	9	1%2	2	27%
X2.2	38	50.7%	19	25.3%	5	6.7%	12	16%	1	1.3%
X2.3	22	29.3%	32	42.7%	13	17.3%	6	8%	2	2.7%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada table 4.5 diatas dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden untuk varibel menjual (*Selling* X_2). Pada item yang menyatakan Perilaku pemimpin mempengaruhi dan mendukung ($X_{2.1}$) responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 44%, Setuju 32% dan kurang setuju 9.3%, tidak setuju 12%, sangat tidak setuju 2.7%. Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju (44%) dengan pernyataan Perilaku pemimpin mempengaruhi dan mendukung.

Pada item pimpinan bertanggung jawab terhadap kinerja bawahan ($X_{2.2}$) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 50.7%, Setuju 25.3%, dan kurang setuju 6.7%, tidak setuju 16%, dan sangat tidak setuju 1.3%. Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju (50.7%) dengan pernyataan pimpinan bertanggung jawab terhadap kinerja bawahan.

Pada item komunikasi dua arah ($X_{2.3}$) responden yang menyatakan sangat setuju 29.3%, setuju 42.7%, kurang setuju 17.3%, tidak setuju 8 dan sangat tidak setuju 2.7%. dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju (42.7%) dengan pernyataan komunikasi dua arah.

3. Variabel Mengikutsertakan (*Participating* X_3)

Pada variabel gaya kepemimpinan Mengikutsertakan (*Participating* X_3) terdiri dari 3 item pertanyaan dengan distribusi jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden untuk Varibel Mengikutsertakan
(*Participating* X_3)

Variabel	Jumlah Responden
----------	------------------

	SS		S		KS		TS		STS	
X3.1	28	37.3%	29	38.7%	7	9.3%	7	9.3%	4	5.3%
X3.2	16	21.3%	32	42.7%	12	16%	11	14.7%	4	5.3%
X3.3	22	29.3%	31	41.3%	8	10.7%	11	14.7%	3	4%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada table 4.6 dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden untuk variabel Mengikutsertakan (*Participating X₃*). Pada item yang menyatakan Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atas konsep tugas (X_{3.1}) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 37.3%, setuju 38.7% kurang setuju 9.3%, tidak setuju 9.3%, tidak setuju 9.3%, dan sangat tidak setuju 5.3%. Dari data diatas menunjukkan sebagian responden sangat setuju(37.3%) dan setuju (38.7%) dengan pernyataan bahwa Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atas konsep tugas.

Pada item bawahan diberi wewenang mengatur sendiri dalam proses dan pelaksanaan tugas (X_{3.2}) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21.3%, setuju 42.7%, kurang setuju 16%, tidak setuju 14.7% dan sangat tidak setuju 5%. Dari data diatas menunjukkan sebagian besar responden setuju (42.7%) dengan pernyataan bahwa bawahan diberi wewenang mengatur sendiri dalam proses dan pelaksanaan tugas.

Pada item Pimpinan dan bawahan saling berhubungan erat dalam proses pengambilan keputusan(X_{3.3}) responden yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 29.3%, setuju 41.3%, kurang setuju 10.7%, tidak setuju 14.7 % dan sangat tidak setuju 4%. Dari data diatas menunjukkan sebagian besar responden setuju (41.3%) dengan pernyataan bahwa Pimpinan dan bawahan saling berhubungan erat dalam proses pengambilan keputusan.

4. Variabel Mendelegasikan (*Delegating X₄*)

Pada variabel gaya kepemimpinan mendelegasikan (*delegating X₄*) terdiri dari 3 item pertanyaan dengan distribusi jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden untuk Varibel *Delegating X₄*

Variabel	Jumlah Responden									
	SS		S		KS		TS		STS	
X4.1	9	12%	39	52%	20	26.7%	5	6.7%	2	2.7%
X4.2	15	20%	40	53.3%	7	9.3%	8	10.7%	5	6.7%
X4.3	11	14.7%	31	41.3%	23	30.7%	8	10.7%	2	2.7%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada table 4.7 dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden untuk varibel mendelegasikan (*Delegating X₄*). Pada item pemberian wewenang penuh pada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas (*X_{4.1}*) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12%, setuju 52%, kurang setuju 26.7% tidak setuju 6.7% dan sangat tidak setuju 2.7%. Dari data diatas menunjukkan sebagian besar responden setuju (52%) dengan pernyataan

pemimpin memberikan wewenang penuh kepada bawahan dalam merumuskan ide atas konsep tugas.

Pada item memberi wewenang penuh atas pelaksanaan proses tugas pada masing-masing bawahan ($X_{4.2}$) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20%, setuju 53.3%, kurang setuju 9.3%, tidak setuju 10.7% dan sangat tidak setuju 6.7%. dari data diatas menunjukkan sebagian besar responden setuju (53.3%) dengan pernyataan pemimpin memberikan wewenang penuh untuk pelaksanaan proses tugas pada masing-masing bawahan.

Pada item memberikan wewenang penuh kepada bawahan menentukan keputusan ($X_{4.3}$) responden yang menyatakan sangat setuju 14.7%, setuju 41.3%, kurang setuju 30.7%, tidak setuju 10.7%. dan sangat tidak setuju 2.7%. Berdasarkan data tersebut menyatakan bahwa sebagian besar responden setuju (41.3%) dengan pernyataan pemimpin memberikan wewenang penuh kepada bawahan untuk menentukan keputusan.

b. Variabel semangat kerja (Y_1)

Pada tabel 4.8 variabel semangat kerja (Y_1) terdiri dari 3 item pertanyaan dengan distribusi jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden untuk Varibel Semangat Kerja (Y)

Variabel	Jumlah Responden				
	SS	S	KS	TS	STS

Y1	24	32%	34	45.3%	7	9.3%	7	9.3%	3	4%
Y2	12	16%	41	54.7%	8	10.7%	12	16%	2	2.7%
Y3	41	54.7%	17	22.7%	4	5.3%	9	12%	4	5.3%

Sumber : Data diolah, 2008

Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden untuk variabel semangat kerja (Y). Pada item Adanya peraturan yang jelas, serta sanksi-sanksi yang sesuai bagi pelanggaran yang dilakukan (Y₁) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32%, setuju 45.3% kurang setuju 9.3%, tidak setuju 9.3% dan sangat tidak setuju 4%. Dari data diatas menunjukkan sebagian besar responden setuju (45.3%) yang menyatakan bahwa adanya peraturan yang jelas serta sangsi-sangsi yang sesuai apabila terjadi pelanggaran terhadap peraturan tersebut.

Pada item mengajukan permohonan untuk pindah atau berhenti kerja apabila merasa tidak ada kepuasan kerja (Y₂) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16%, setuju 54.7% kurang setuju 10.7%, tidak setuju 16% dan sangat tidak setuju 2.7%. Berdasarkan data diatas menyatakan bahwa sebagian besar responden setuju (54.7%) mengajukan permohonan untuk pindah atau berhenti kerja apabila merasa tidak ada kepuasan kerja.

Pada item adanya kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan tugas (Y₃) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 54,7%, setuju 22,7%, kurang setuju 5,3%, tidak setuju 12%,

dan sangat tidak setuju 5.3%. Berdasarkan data diatas sebagian besar

Variable	Item	Korelasi (r_{xy})	Keterangan	Nilai alpha cronbach	Keterangan
----------	------	--------------------------	------------	----------------------------	------------

responden menyatakan setuju (54.7%) dengan adanya kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.

4.2.3 Analisa Data

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS 12.0 *for Windows* sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil perhitungan Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Telling (X ₁)	X1.1	0.781	Valid	0.654	Reliabel
	X1.2	0.776	Valid		
	X1.3	0.613	Valid		
Selling (X ₂)	X2.1	0.647	Valid	0.652	Reliabel
	X2.2	0.753	Valid		
	X2.3	0.679	Valid		
Participating (X ₃)	X3.1	0.332	Valid	0.657	Reliabel
	X3.2	0.707	Valid		
	X3.3	0.548	Valid		
Delegating (X ₄)	X4.1	0.788	Valid	0.616	Reliabel
	X4.2	0.693	Valid		
	X4.3	0.773	Valid		
Semangat Kerja (Y)	Y1	0.805	Valid	0.620	Reliabel
	Y2	0.57	Valid		
	Y3	0.667	Valid		

Sumber : Data diolah, 2008

Dari hasil uji validitas pada tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan valid. Hal ini dilihat dari koefisien korelasinya lebih besar dari 0.3. Dan didapat nilai alpa cronbach lebih dari 0.6 untuk 15 item pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian sangat reliable atau mempunyai keandalan yang dapat diterima.

4.2.4 Analisis regresi linier berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dihitung dengan menggunakan program SPSS. 12 for windows dapat disusun tabel 4.10 hasil perhitungan regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil perhitungan regresi linier berganda

Variabel bebas	Koefisien Regresi	Beta	T _{hitung}	Probabilitas (P)	Ket. Terhadap Ho
Konstanta			-1.100	0.275	-
X1	0.233	0.194	2.247	0.028	Ditolak
X2	0.307	0.301	2.808	0.006	Ditolak
X3	0.289	0.286	2.664	0.010	Ditolak
X4	0.253	0.210	2.395	0.019	Ditolak
Konstanta	:-0.665		F _{hitung}	: 126.182	
t _{tabel}	: 1.992		Probabilitas	: 0.000	
R adjusted	: 0.871		α	: 0.05	
Multiple (R)	: 0.937				
N	: 75				

Sumber : Data diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.10 maka dibentuk model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -0.665 + 0.233X_1 + 0.307X_2 + 0.289X_3 + 0.253X_4$$

Dari persamaan diatas Hasil analisis tersebut akan diinterpretasikan sebagai berikut:

- Konstanta (a) sebesar -0.665 artinya jika tidak ada X maka semangat kerja karyawan sebesar -0.665. sedangkan nilai koefisien regresi artinya Variabel *telling* (X1), *selling* (X2), *participating* (X3) dan *delegating* (X4) masing-masing dinaikan satu satuan maka semangat

kerja karyawan akan meningkat secara berturut-turut sebesar 23.3%, 30,7%,28.9%, dan 25,3%.

- b. Koefisien regresi variabel *telling* (X_1) sebesar 0.233 menunjukkan bahwa variabel *telling* (X_1) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja dan apabila ditingkatkan maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat pula.
- c. Koefisien regresi variabel *selling* (X_2) sebesar 0.307 menunjukkan bahwa variabel *selling* (X_2) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja dan apabila ditingkatkan maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat pula.
- d. Koefisien regresi variabel *participating*(X_3) sebesar 0.289 menunjukkan bahwa variabel *participating*(X_3) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja dan apabila ditingkatkan maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat pula.
- e. Koefisien regresi variabel *delegating* (X_4) sebesar 0.253 menunjukkan bahwa variabel *Delegating* (X_4) mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja dan apabila ditingkatkan maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat pula.

4.2.5 Pengujian Hipotesis

1. Uji F (simultan)

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.10, dapat dilihat bahwa F_{hitung} 158.223 dengan nilai $p \geq 0.05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Pengujian hipotesis dengan membandingkan F_{tabel} dengan df_1 = derajat pembilang dan df_2 = derajat penyebut 70 didapat 2.502 untuk taraf 5%. maka dari tabel diatas membuktikan bahwa $F_{\text{hitung}} 158.223 > F_{\text{tabel}} 2.502$, maka H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya variabel bebas (X) dari gaya kepemimpinan situasional memberitahukan (*telling*), menjual (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat (Y) semangat kerja karyawan di Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang.

Dari hasil analisis data diperoleh koefisien korelasi berganda (R) sebesar 93.7% yang menunjukkan bahwa variable bebas (gaya kepemimpinan situasional memberitahukan (*telling*), menjual (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*) secara bersama-sama memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel semangat kerja. Dikatakan kuat karena koefisiennya 93.7% dan akan sempurna apabila dapat mencapai 100%.

Sedangkan koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh ke empat variabel bebas terhadap variabel terikat. Diperoleh nilai koefisien determinasi (Adjusted R^2 square) sebesar 87.1%. Nilai ini menyatakan bahwa semangat kerja dipengaruhi sebesar 87.1% oleh gaya kepemimpinan situasional, dan sisanya 12.9% semangat kerja dipengaruhi oleh faktor

lain selain dari gaya kepemimpinan situasional memberitahukan (*telling*), menjual (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

2. Uji T (Parsial)

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.10 didapat bahwa t_{hitung} dari tiap variabel dengan nilai $p \geq 0.05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, pengujian hipotesis terhadap X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai Y (variabel terikat) dengan membandingkan t_{tabel} dengan $N =$ jumlah sampel 75, jumlah variabel 5, jadi $Df =$ Jumlah sampel - Jumlah variabel = $75 - 5 = 70$ dengan $\alpha = 0.05$ didapat $t_{tabel} 1.992$, maka diperoleh :

1.) Variabel *Telling*

Berdasarkan hasil analisis data $t_{hitung} X_1 2.247 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,028 \leq 0,05$, terbukti bahwa adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *telling* terhadap semangat kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *Telling*.

2.) Variabel *Selling*

Berdasarkan hasil analisis data $t_{hitung} X_2 2.808 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,006 \leq 0,05$, terbukti bahwa adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *selling* terhadap semangat kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *Selling*.

3.) Variabel *Participating*

Berdasarkan hasil analisis data $t_{hitung} X_3 2.664 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,010 \leq 0,05$, terbukti bahwa adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *participating* terhadap semangat kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *participating*.

4.) Variabel *Delegating*

Berdasarkan hasil analisis data $t_{hitung} X_1 2.395 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,019 \leq 0,05$, terbukti bahwa adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan *delegating* terhadap semangat kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *delegating*.

4.2.6 Variabel Dominan

Untuk mengetahui variabel mana dari variabel *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating* yang dominan, maka dapat dilihat nilai koefisien regresi. Dari tabel 4.10 didapat bahwa variabel *selling* mempunyai nilai koefisien regresi yang paling besar 0.307 (30.7%) di antara variabel yang lain. Hal ini berarti bahwa variabel *selling* mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel lainnya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel *selling* adalah variabel dominan berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja karyawan Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang.

4.3 Pembahasan data hasil penelitian

a. Analisis Simultan

Konsep dasar kepemimpinan situasional menyatakan bahwa tidak ada satu pun cara (gaya kepemimpinan) yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang lain (bawahan). Tiap gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan ketepatan (efektivitas) untuk diterapkan pada situasi tertentu (Mohyi 187:1999).

Adanya gaya kepemimpinan adalah sebagai bentuk pengaruh dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya kepemimpinan ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa keempat variable bebas yaitu Variabel *Telling* (X_1) Variabel *Selling* (X_2) Variabel *Participating* (X_3) dan Variabel *Delegating* (X_4) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap Variabel semangat kerja (Y) karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung di Malang.

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 SPSS12.0 for Windows dengan model enter pada tabel model summary bahwa variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 dari gaya kepemimpinan situasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini

ditunjukkan dengan membandingkan F_{tabel} dengan $df_1 =$ derajat pembilang 4 dan $df_2 =$ derajat penyebut 70 didapat 2.502 untuk taraf 5%. Maka dapat dilihat bahwa $F_{\text{hitung}} 6.902 > F_{\text{tabel}} 2.502$, artinya pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional masih efektif untuk meningkatkan semangat kerja karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung di Malang.

b. Analisis parsial

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori yang memfokuskan pada para pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

Gaya kepemimpinan seseorang mencakup kombinasi perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif) yang tepat. Dimana keduanya merupakan konsep gaya kepemimpinan dan menetapkan peranan anggota (pengikut) (Hersey dan Blanchard, 2004: 114).

1. Pengaruh gaya kepemimpinan *telling* terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Dari analisis data didapat hasil bahwa gaya kepemimpinan *telling* terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung di Malang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{\text{hitung}} X_1 2.247 \geq t_{\text{tabel}} 1,992$ dan nilai $p = 0,028 \leq 0,05$. Artinya, salah satu

faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *Telling*.

Seperti yang diketahui Orang-orang dibawah gaya kepemimpinan *telling* adalah Orang-orang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu dan tidak kompeten atau tidak yakin.

Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka (bawahan) adalah karena ketidak yakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan *telling* “memberitahukan” yang direktif adalah dimana seorang pemimpin menentukan peranan dan arahan kepada bawahannya tentang apa, mengapa, kapan, dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan jelas memiliki kemungkinan yang efektif paling tinggi dengan orang yang berada pada level kematangan seperti itu (Hersey dan Blanchard, 2004: 181).

2. Pengaruh gaya kepemimpinan *selling* terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *selling* terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan semangat kerja serta memiliki korelasi yang kuat untuk meningkatkan semangat kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} X_2 2.808 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,006 \leq 0,05$, artinya

salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *selling*.

Hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan *selling* yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka.

Pemimpin memberikan seluruh arahan dengan komunikasi dua arah dan penjelasan, dimana pemimpin berusaha agar secara psikologis bawahan turut andil dalam perilaku yang diinginkan.

Sehingga, dengan begitu bawahan akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan dan apabila pemimpin mereka menawarkan bantuan dan arahan (Hersey dan Blanchard, 2004: 182).

3. Pengaruh gaya kepemimpinan *participating* terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Dari hasil analisis disimpulkan bahwa variable *participating* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable semangat kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} X_3 2.664 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,010 \leq 0,05$, artinya salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *participating*.

Hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan *participating* dimana pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan dan peran utama pemimpin ialah mempelancar pelaksanaan keputusan tersebut serta menjaga komunikasi yang transparan, terbuka, dan tanpa distor (Siagian, 2004: 92).

Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan *participating* ini bawahan merasa memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan *delegating* terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa variable *delegating* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable semangat kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} X_3 = 2.664 \geq t_{tabel} 1,992$ dan nilai $p = 0,010 \leq 0,05$. Artinya, salah satu faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya adalah gaya kepemimpinan *delegating*.

Hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan *delegating* dimana seorang pemimpin ikut mengidentifikasi masalah namun membiarkan para bawahan menentukan keputusan ,memecahkan permasalahan, dan tanpa memerlukan pengawasan yang ketat dalam proses pelaksanaan tugas.

Bawahan atau karyawan sendiri harus memiliki pengetahuan dan keterampilan serta mampu melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Sehingga, dengan begitu bawahan akan merasa senang dan yakin dapat menyelesaikan tugas-tugasnya

c. Analisis dominan

Dari hasil analisis regresi diketahui bahwa nilai koefisien korelasi variabel *selling* paling besar yaitu 0.570 (57%) dan signifikansi paling kecil 0.000 dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$. Dari nilai regresi tersebut dapat diketahui faktor yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan *selling*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *selling* secara relative memberikan berpengaruh besar terhadap peningkatan semangat kerja karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung di Malang.

d. Kepemimpinan dalam pandangan Islam

Seorang pemimpin adalah pribadi yang sangat menentukan bagi suatu umat atau bangsa karena dengan adanya sebuah negara, maju tidaknya sebuah negara tidak terlepas dari pemimpinnya sendiri yang apabila seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan sendiri maka rakyat pasti terlantar, sebaliknya bila

seorang pemimpin lebih mementingkan rakyat maka keadilan dapat ditegakan.

Kepemimpinan bukanlah harta rampasan yang bisa dinikmati oleh pemimpin lalu bersenang-senang, kepemimpinan adalah kerja keras dan tanggung jawab.

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan.

Kepemimpinan memiliki tiga unsur:

4. Adanya tujuan untuk menggerakkan manusia.
5. Adanya sekelompok orang.
6. Adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia (Suwaidan dan Basyarahil 10:2002).

"Abdullah Ibnu Umar r.a. mengatakan bahwa Rasulullah saw. Bersabda, "Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka, istri adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya adalah pemimpin terhadap harta tuannya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya".(HR Bukhari 844)

Dalam hal ini Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin. Dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang sholeh, beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia, dan bertanggung jawab. sebagai gambaran kepemimpinan Islam telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Nabi Muhammad SAW adalah suri teladan dimana beliau hidup di tengah masyarakat yang berakhlak buruk (zaman jahiliyah), tetapi dilingkungan seperti itu beliau tidak tumbuh berkembang sebagai manusia yang berakhlak rendah, sebaliknya beliau manusia istimewa dengan kepribadian yang tidak larut dan tidak pula hanyut kedalam arus yang buruk tersebut. Aspek kepribadian yang sangat menonjol dalam diri beliau adalah kejujuran.

Islam mengajarkan untuk selalu mengembangkan kesalehan dan kepedulian terhadap sesama, menjunjung tinggi persamaan derajat, mengembangkan kualitas diri serta berperilaku yang mencerminkan *akhlakul karimah*. Akhlak seorang pemimpin memiliki

peranan utama dimana sangat berpengaruh terhadap kepemimpinannya dan umat yang dipimpinnya.

Musyaddad menceritakan pada saya, Musyaddad berkata: Ismail menceritakan kepada saya, Ismail berkata Ayub menceritakan pada saya dari Ikrimah dari Ibnu abbas, Ibnu abbas berkata: Nabi SAW membaca tentang sesuatu yang diperintahkan dan beliau diam tentang sesuatu yang diperintahkan dan Tuhan mu tidak akan lupa. "Sungguh ada dalam diri Rasulullah suri tauladan yang baik". (HR Bukhari 732)

Pujian Allah terhadap akhlak mulia Rasulullah yang dipandang Allah memiliki *khulukun adzimun*, serta "label" *uswatun khasanah*. Merupakan pengakuan Allah terhadap keanggunan moralitas Rasul yang layak untuk dijadikan standar sebagai moral bagi umat Islam seluruh dunia khususnya pemimpin Islam.

Akhlak mulia tersebut yaitu:

7. Berbuat adil
8. Melaksanakan hukum
9. Amanah dan melaksanakan tugas dengan baik
10. Melindungi rakyat
11. Hidup sederhana (Moedjiono70-73:2002)

Kepribadian inilah yang menjadi dasar atau landasan kokoh bagi seorang pemimpin khususnya pemimpin Islam.

Dalam surah At-Taubah Allah memberikan pelajaran berharga tentang kepemimpinan yang berkaitan dengan kepemimpinan Rasulullah:

عَلَيْكُمْ حَرِيصٌ عَنِتُّمْ مَا عَلَيْهِ عَزِيزٌ أَنْفُسِكُمْ مِّنْ رَسُولٍ جَاءَكُمْ لَقَدْ

رَّحِيمٌ رَّءُوفٌ بِالْمُؤْمِنِينَ ﴿١٢٨﴾

"Sungguh Telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin." (At-Taubah: 128)

Dalam ayat tersebut Allah memberikan sebuah ilustrasi yang jelas mengenai sosok seorang pemimpin yang patut diteladani oleh seluruh pemimpin yang ada di bumi agar kepemimpinan mampu mengayomi masyarakat yang dipimpinnya. Dengan sifat dan karakteristik yang diberikan Allah kepada kekasih-Nya, Muhammad saw (Moedjiono 97-98:2002).

Pemimpin pada dasarnya adalah pengendali bawahan dalam pencapaian tujuan dengan menciptakan semangat kerja, karena antara pemimpin dan bawahan terikat dalam satu hubungan yang terarah. Pemimpin yang baik selain mementingkan

pekerjaan/tugas harus sesuai dengan yang diinginkan juga senantiasa harus mampu memberikan perhatian, mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahannya.

Dalam hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan *selling* dimana dalam gaya ini perilaku tugas yang ada tinggi tetapi perilaku hubungan juga tinggi (Mohyi 1999: 188).



BAB V PENUTUP

3. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil dari penelitian didapat bahwa gaya kepemimpinan telling (X_1), selling (X_2), participating (X_3), dan delegating (X_4) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap peningkatan semangat kerja (Y) karyawan.
- b. Berdasarkan hasil dari penelitian didapat pengaruh gaya kepemimpinan telling (X_1), selling (X_2), participating (X_3), dan delegating (X_4) yang signifikan secara parsial terhadap peningkatan semangat kerja (Y) karyawan dengan nilai sebagai berikut:

$t_{hitung} X_1 2.247 \geq t_{tabel} 1,992$, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y

$t_{hitung} X_2 2.808 \geq t_{tabel} 1,992$, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y

$t_{hitung} X_3 2.664 \geq t_{tabel} 1,992$, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y

$t_{hitung} X_1 2.395 \geq t_{tabel} 1,992$, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y

- c. Variabel gaya kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap peningkatan variable semangat kerja (Y) karyawan Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Malang adalah variabel selling (X_3) dengan nilai koefisien yang paling tinggi 0.570 (57%)

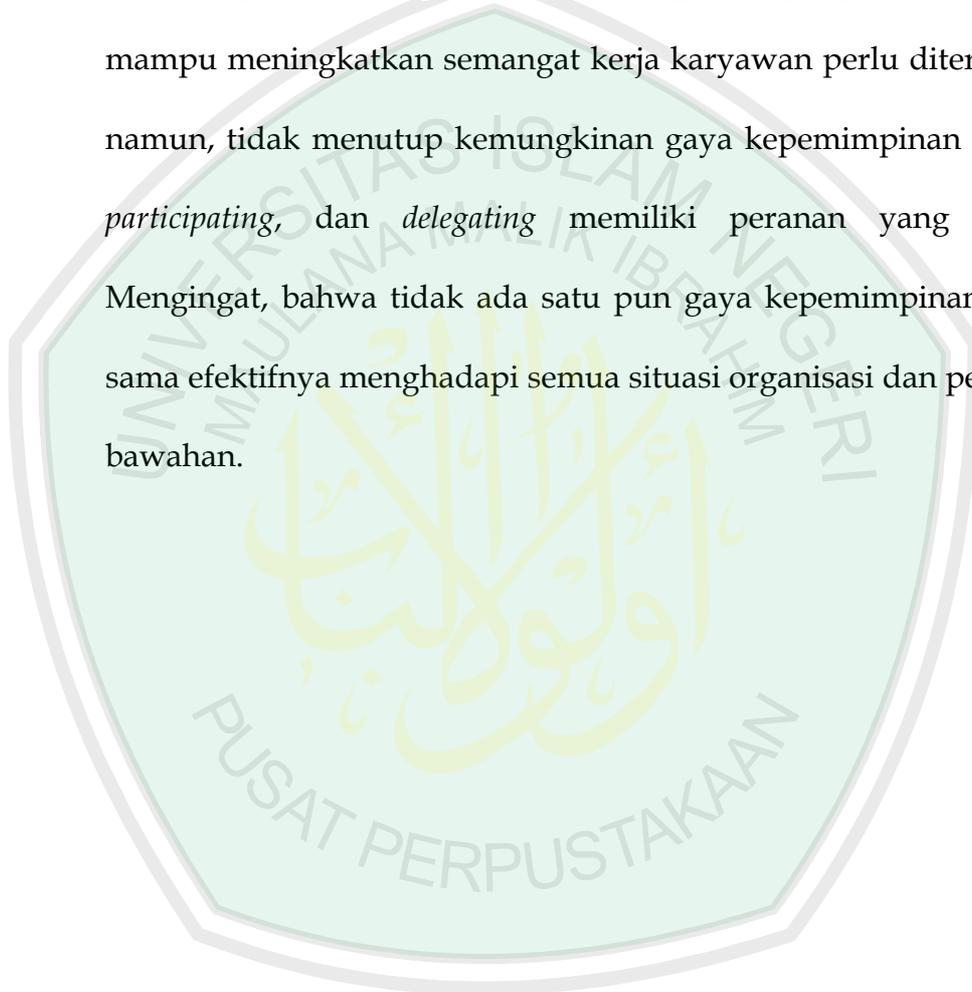
• SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti perlu memberikan saran-saran, diantaranya adalah:

- d. Karyawan sebagai bawahan kadang kurang mampu dalam melaksanakan pekerjaannya namun mereka memiliki kemauan untuk melaksanakan. Oleh karena itu, pemimpin disini sebagai atasan harus memberikan pengarahan dan dukungan yang kuat sehingga bawahan merasa yakin dan dalam mampu melaksanakan pekerjaan.
- e. Pemimpin tidak hanya sebagai pemegang keputusan, tetapi juga mau mendengarkan bawahan sehingga apabila telah diambil suatu

keputusan, karyawan sebagai bawahan merasa turut andil dalam keputusan tersebut.

- f. Perlu diperhatikan oleh pemimpin dari hasil penelitian ini gaya kepemimpinan *selling* memiliki pengaruh yang besar, yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan perlu diterapkan namun, tidak menutup kemungkinan gaya kepemimpinan *telling*, *participating*, dan *delegating* memiliki peranan yang sama. Mengingat, bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang sama efektifnya menghadapi semua situasi organisasi dan perilaku bawahan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bungi. H. M. Burhan. 2006. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- As-Suwaidan, Tariq. M dan Basyarahil, Faishal. 2005. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta. Gema Insani.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Imam Moedjiono, 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press Yogyakarta
- Kartono, Kartini. DR, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Koncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta; Penerbit Erlangga.
- Kossen. Stan. 1983. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Kotler, Philip, 1999, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta, PT. Prenhallindo
- Malayu S. P Hasibuan, 1995. *Manajemen Sumber Daya Alam*, Jakarta; Bumi Aksara,
- Matutina, Domi. C . 1985. *Manajemen personalia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Moekijat. Drs, 1983. *Manajemen Kepegawaian dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Bandung; Penerbit Alumni,
- Mohyi. Ach, 1999. *Toeri dan Perilaku organisasi*. Malang; UMM Press.
- Nawawi. H. Hadari.2001. *Kepemimpinan menurut Islam*. Yogyakarta. GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS.

Rivai. Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.

Robbin, P. Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Prenhalindo.

Said. M. Mas'ud. 2007. *Kepemimpinan*. Malang. UIN-Malang Press

Siswanto, Bedjo. Drs, 1989 *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung; Sinar Baru.

Siagian P. Sondang. MPA Prof..Dr, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta; Rineka Cipta.

Subagyo, P. Joko. 1991. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta; Rineka Cipta.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta

2006. *Statitika untuk penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta

Sumarsono, HM. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Graha Ilmu.

Sunindia, YW dan Widianti, Ninik. 1993. *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta. Renika Cipta.

Thoha. Miftah,1995. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta; Rajawali.

2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.

Umar. Husein. 2003. *metode riset bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Zainun, Buchari. 1979. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.