



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KETUA DEPARTEMEN
DENGAN KINERJA KARYAWAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI
DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS
INDONESIA**

SKRIPSI

**INTAN JUWITASARI
1006816810**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI SARJANA EKSTENSI
ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KETUA DEPARTEMEN
DENGAN KINERJA KARYAWAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI
DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi

**INTAN JUWITASARI
1006816810**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI SARJANA EKSTENSI
ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Intan Juwitasari

NPM : 1006816810

Tanda Tangan : 

Tanggal : 9 Juli 2012

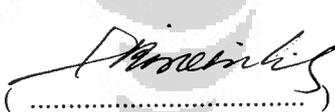
HALAMAN PENGESAHAN

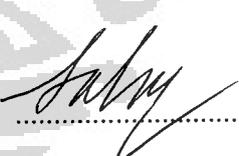
Skripsi ini diajukan oleh :
 Nama : Intan Juwitasari
 NPM : 1006816810
 Program Studi : Administrasi Negara
 Judul Skripsi : Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Eva Andayani, M. Si. ()

Penguji Ahli : Dra. Sri Susilih, M.Si. ()

Ketua Sidang : Dr. Waluyo Iman Isworo, M. Ec (PA) ()

Sekretaris Sidang : Dra. Afiati Indri Wardani M.Si. ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 9 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan Hidayah-Nya sehingga saya selaku penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia”** tepat pada waktunya.

Skripsi ini dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak mungkin dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Oleh karena itu dari lubuk hati yang terdalam, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy Valiant Salomo M.Soc.Sc, selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Drs. Asrori, M.A., FLMI, selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Dra. Afiati Indri Wardani M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan selaku Sekretaris Sidang.
5. Dr. Walujo Iman Isworo, M.Ec. (PA), selaku Ketua Sidang.
6. Dra. Sri Susilih, M.Si., selaku Penguji Ahli.
7. Dra. Eva Andayani, M. Si., selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih atas kesabaran dalam memberikan pengarahan dan bimbingannya dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Kepada kedua orang tua saya, mama saya tercinta yang selalu memberikan saya dukungan baik moril maupun materiil, yang rela masih bekerja agar saya mendapatkan jenjang pendidikan yang lebih baik lagi, yang setiap

saat selalu mendoakan saya untuk keberhasilan dan kelancaran dalam penulisan skripsi ini. Untuk papa tersayang yang selalu ada untuk saya, selalu memberikan motivasi dan semangat ketika saya merasa ingin menyerah.

9. Kepada adik dan seluruh keluarga, terima kasih atas doanya.
10. Kepada Pimpinan saya di kantor yang memberikan saya keleluasaan untuk mencari Ilmu demi masa depan saya, memberikan motivasi dan masukan, memberikan waktu yang luang untuk saya mencari data agar skripsi saya dapat berjalan.
11. Kepada rekan-rekan kerja saya yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian skripsi ini.
12. Kepada teman-teman baik saya di Ekstensi Administrasi Negara dan sahabat-sahabat saya tercinta yang selalu mendukung saya.
13. Dan semua pihak yang telah berkenan membantu peneliti selama ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa peneliti terima dengan hati yang terbuka. Akhir kata peneliti berharap semoga penelitian skripsi ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Bogor, 9 Juli 2012

Intan Juwitasari

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Intan Juwitasari
NPM : 1006816810
Program Studi : Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah yang berjudul :

“Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen dengan kinerja Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia”.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 9 Juli 2012

Yang menyatakan



(Intan Juwitasari)

ABSTRAK

Nama : Intan Juwitasari
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Penelitian ini menganalisa tentang hubungan gaya kepemimpinan Ketua Departemen dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian berdasarkan tujuan yaitu penelitian deskripsi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dan kuat dengan kinerja karyawan, dimana bila gaya kepemimpinan Ketua Departemen bertambah baik maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik dan bila gaya kepemimpinan Ketua Departemen bertambah buruk maka kinerja karyawan tenaga kependidikan juga menjadi semakin buruk. Peneliti menyarankan Ketua Departemen sebaiknya dapat menerapkan satu gaya kepemimpinan yang tepat, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sedang menurun.

Kata kunci:
Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja

ABSTRACT

Name : Intan Juwitasari
Study Program: Public Administration
Title : Correlation Between The Leadership Style of Head Department with Employee's Performance at Management Department, Faculty of Economics University of Indonesia

This research analyze for correlation between the leadership style of Head Departement with staff's performance of employees in the Department of Management Faculty of Economic, University of Indonesia. This research is descriptive with quantitative approach. This research result to indicate that leadership style has a significant relationship with the performance of employees, where the leadership style of Head Department gets better then the employee's performance will be better and if the leadership style of Head Department of worsening the performance of employees also become increasingly worse. Researchers suggest Head of Department should be able to apply the appropriate leadership style, which is expected to improve the performance of the employee who is on the decline.

Key Words:
Leadership, Leadership Style, Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Permasalahan	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Signifikansi Penelitian	6
1.5. Pembatasan Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Pengertian dan Definisi Pemimpin	13
2.3. Pengertian dan Definisi Kepemimpinan	13
2.4. Fungsi Kepemimpinan	15
2.5. Gaya Kepemimpinan	16
2.5.1 Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis	17
2.5.2 Teori Demokratis dan Pemimpin Demokratis	20
2.5.3 Teori Laissez-Faire dan Pemimpin Laissez-Faire	21
2.6. Kinerja	22
2.6.1 Pengertian Kinerja	22
2.6.2 Penilaian Kinerja Karyawan	22
2.7. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan.....	24
2.8. Model Analisis	26
2.9. Operasionalisasi Konsep	27
BAB 3 METODE PENELITIAN	32
3.1. Pendekatan Penelitian	32
3.2. Jenis/ Tipe Penelitian	32
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	34
3.4. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	34
3.4.1 Uji Validitas	35
3.4.2 Uji Bartlett (Kebebasan Antar Variabel)	36
3.4.3 Uji Reliabilitas	37
3.4.4 Koefisien Korelasi	37
3.4.5 Analisa Deskriptif	39
3.5. Hipotesis	40

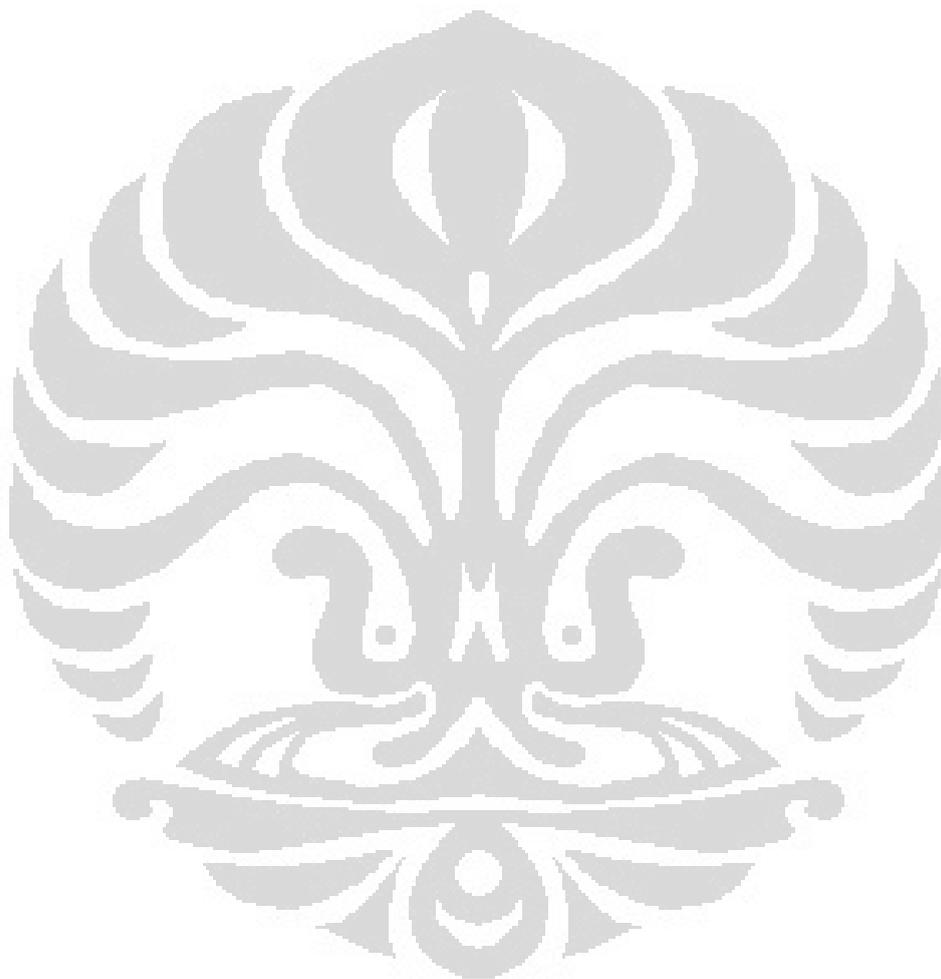
BAB 4	HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KETUA DEPARTEMEN DENGAN KINERJA KARYAWAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA	41
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	42
4.2.	Hasil Pre Test	44
4.2.1	Validitas	44
4.2.2	Reliability	49
4.3.	Analisis Distribusi Frekuensi	50
4.3.1	Data Responden	50
4.3.1.1	Berdasarkan Jenis Kelamin	51
4.3.1.2	Berdasarkan Usia	51
4.3.1.3	Berdasarkan Tingkat Pendidikan	52
4.3.1.4	Berdasarkan Status Perkawinan	53
4.3.1.5	Berdasarkan Masa Kerja	53
4.3.2	Data Jawaban Responden	54
4.3.2.1	Berdasarkan Dimensi Otokratis	55
4.3.2.2	Berdasarkan Dimensi Demokratis	61
4.3.2.3	Berdasarkan Dimensi <i>Laissez-Faire</i>	67
4.3.2.4	Perhitungan Skor Atas Indikator Dalam Variabel Gaya Kepemimpinan	72
4.3.2.5	Berdasarkan Dimensi Kinerja Karyawan	80
4.4.	Analisis Korelasi	86
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	90
5.1.	Kesimpulan	90
5.2.	Saran	90
	DAFTAR REFERENSI	91
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Sebelumnya	11
Tabel 3.1. Kategori Pengukuran Gaya Kepemimpinan & Kinerja Karyawan	35
Tabel 4.1. Nilai KMO, Barletts, dan <i>Total Variance Explained</i> Per Dimensi Gaya Kepemimpinan	44
Tabel 4.2. Nilai KMO, Barletts, dan <i>Total Variance Explained</i> Per Dimensi Kinerja	45
Tabel 4.3. Nilai <i>Anti-image Matrices</i> dan <i>Component Matrix</i> Setiap Indikator Gaya Kepemimpinan	46
Tabel 4.4. Nilai <i>Anti-image Matrices</i> dan <i>Component Matrix</i> Setiap Indikator Kinerja	48
Tabel 4.5. Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Per-Dimensi Gaya Kepemimpinan	49
Tabel 4.6. Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Per-Dimensi Kinerja	50
Tabel 4.7. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 4.8. Data Responden Berdasarkan Usia	51
Tabel 4.9. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	52
Tabel 4.10. Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan	53
Tabel 4.11. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	54
Tabel 4.12. Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis	55
Tabel 4.23. Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis	61
Tabel 4.35. Jawaban Responden untuk Dimensi <i>Laissez-Faire</i>	67
Tabel 4.44. Perhitungan Skor Atas Indikator Pada Gaya Kepemimpinan Otokratis	73
Tabel 4.45. Perhitungan Skor Atas Indikator Pada Gaya Kepemimpinan Demokratis	75
Tabel 4.46. Perhitungan Skor Atas Indikator Pada Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	77
Tabel 4.47. Tingkat Penerapan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Manajemen FEUI Menurut Karyawan Tenaga Kependidikan	79
Tabel 4.48. Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja	80
Tabel 4.60. Uji Korelasi Spearman Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Grafik Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan di FEUI Periode 2008 – 2011	4
Gambar 1.2. Grafik Penilaian Kinerja Staff Pengajar di FEUI Periode 2008 – 2011	5
Gambar 4.1. Hasil Uji Hipotesis	89



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi, baik organisasi publik atau swasta berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dalam lingkungan kehidupan berorganisasi. Dengan suasana tersebut diharapkan para karyawan dapat bekerja dengan baik. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh yang besar dan yang dapat memberikan motivasi serta kenyamanan dalam bekerja bagi para karyawan sehingga kinerja karyawan semakin baik.

Suatu perusahaan atau organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pimpinan, karena pimpinanlah yang bertindak sebagai penentu arah dan sebagai pengambil keputusan dalam setiap permasalahan yang ada dalam setiap organisasi. Seorang pemimpin di setiap organisasi manapun akan selalu dituntut untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya. Sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasarannya.

Pembenahan disemua aspek merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindarkan. Salah satu aspek yang harus mendapat perhatian adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi, karena aspek ini berhubungan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah masalah relasi atau hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar : “kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian tujuan tertentu”. (Kartini: 1998, VII)

Dari pendapat Kartini di atas tidaklah salah namun tidak juga dibenarkan, seorang pemimpin yang baik bukanlah seorang pemimpin yang dapat menggerakkan bawahannya karena kekuasaan, melainkan dari cara pemimpin tersebut mengajak atau mempengaruhi karyawan agar bekerja dengan inovasinya sendiri sehingga karyawan pun lebih kreatif dan inovatif guna mengembangkan kinerja dan juga memberikan banyak keuntungan untuk organisasi.

Peran pemimpin sangatlah penting bagi organisasi, pemimpin harus mampu mengatur organisasinya dengan baik. Apabila pemimpin sudah dapat menjalankan aktivitas organisasinya dengan baik dengan kemampuan dan gaya kepemimpinannya yang dapat membuat karyawan dapat bekerja tanpa rasa paksaan dan bekerja semaksimal mungkin karena rasa inisiatifnya sendiri maka pemimpin tersebut dapat disebut seorang pemimpin yang berhasil. Hasil penelitian Filley, House, dan Keer (1976) membuktikan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Hasil penelitian tersebut mendukung kebenaran anggapan bahwa agar organisasi dapat mencapai tujuannya harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan bawahannya. Artinya jika pemimpin membantu dan mendukung bawahan, maka bawahan merasa terdorong untuk membantu pemimpin dalam bentuk kinerja secara baik.

Kinerja yang baik sangatlah diperlukan untuk membangun dan mengembangkan suatu organisasi. Kinerja sendiri diartikan sebagai hasil dari sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam melakukan kegiatan untuk organisasinya. Namun apakah benar kinerja yang baik memiliki hubungan yang sangat kuat dengan gaya kepemimpinan yang baik? Dalam arti, kepemimpinan yang baik itu adalah kepemimpinan yang penerapannya sesuai dengan lingkungan kerja serta kemampuan karyawan yang berada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja dan untuk *site* penelitian peneliti mengambil *site* di Departemen Manajemen Fakultas Universitas Indonesia. Alasan peneliti mengambil *site* di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia karena Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia adalah sekolah bisnis terbaik di Indonesia dan merupakan salah satu jurusan manajemen terfavorit yang berada dalam Perguruan Tinggi Negeri terbaik di Indonesia. Selain itu Departemen Manajemen menjadi Departemen yang memberikan kontribusi paling besar dalam segi prestasi maupun pendapatan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Program studi yang terdapat di Departemen Manajemen pun semakin banyak peminat, seperti program Studi S1 Reguler, S1 Ekstensi, Kelas Khusus Internasional, S2 Magister Manajemen, S2 Pascasarjana Ilmu Manajemen dan S3 Pascasarjana Ilmu Manajemen.

Dalam visi dan misi Departemen Manajemen diterangkan bahwa Departemen Manajemen ada untuk merealisasikan konsep keterkaitan dan kesepadanan, namun pertanyaannya apakah benar visi dan misi tersebut telah diberlakukan dalam berbagai aspek, baik dalam proses belajar mengajar maupun kegiatan perkantoran? Konsep *link & match* (keterkaitan dan kesepadanan) sebaiknya tidak diberlakukan hanya dalam proses belajar mengajar saja, tetapi pada aktivitas perkantoran di site tersebut.

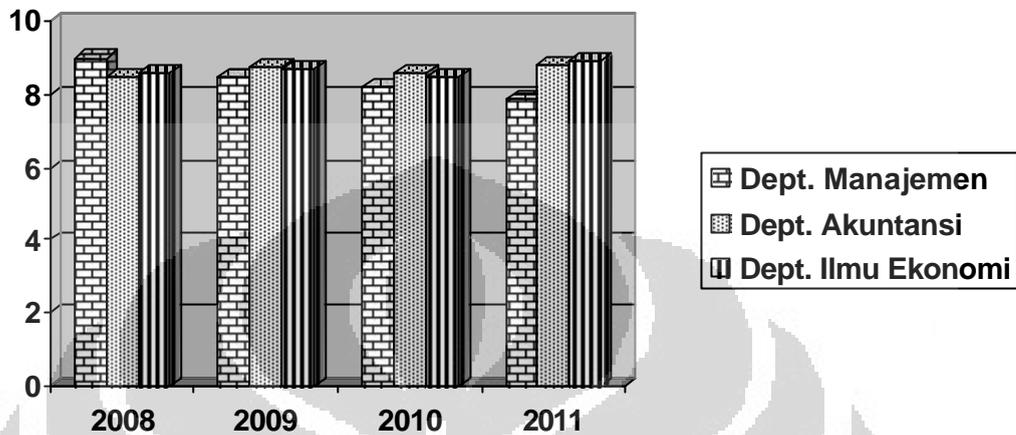
Seperti yang telah diketahui bahwa di dalam Perguruan Tinggi terdapat 2 bagian karyawan, yaitu : Staf Pengajar dan Tenaga Kependidikan, namun dalam penelitian ini peneliti mengangkat karyawan tenaga kependidikan yang menjadi subjek penelitian. Hal ini disebabkan karena dari data yang peneliti peroleh dari Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia menunjukkan bahwa setelah perubahan Ketua Departemen yang baru, terlihat penurunan kinerja dari tenaga kependidikan dan penurunan ini hanya berada di Departemen Manajemen saja tidak pada 2 Departemen lainnya dan juga hanya pada tenaga kependidikan saja tidak pada staf pengajar, ditambah lagi dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan Departemen Manajemen yang dapat disimpulkan dari wawancara tersebut bahwa terdapat hubungan antara penurunan kinerja dengan perubahan Ketua Departemen yang baru.

“Waktu pimpinan yang dulu enak mba, kasih semangat terus ke karyawan. Setiap hari karyawan dipantau, ditanya tentang kerjaan bisa apa nggak, atau ada yang pending atau nggak, terus dikasih kesempatan untuk kuliah lagi. Malah waktu jaman saya, pimpinan yang dulu suka bantu untuk biaya kuliah saya. Gak cuek pokoknya, beda deh. Kalau sekarang sih kadang baik, kadang cuek. Yah gimana mood pimpinannya aja, jadi kita juga ga semangat kerja. Males bawaannyaa, hehehehe.”

Dari pernyataan tersebut dapat dianalisis kembali dengan grafik kinerja yang telah peneliti dapatkan dari Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penilaian kinerja dilakukan selama satu tahun sekali. Penilaian kinerja tenaga kependidikan dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada pimpinan di setiap Departemen dan sesama staf untuk mengukur kinerja staf satu sama lain. Dimana terlihat pada tahun 2008 sebelum perubahan Ketua Departemen kinerja karyawan rata-rata memiliki kinerja yang tinggi, namun setelah tahun 2009 sampai 2011 yaitu setelah perubahan Ketua Departemen terlihat kinerja karyawan menurun setiap tahunnya dan ini

hanya terjadi pada Departemen Manajemen saja, sedangkan pada Departemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi cenderung stabil.

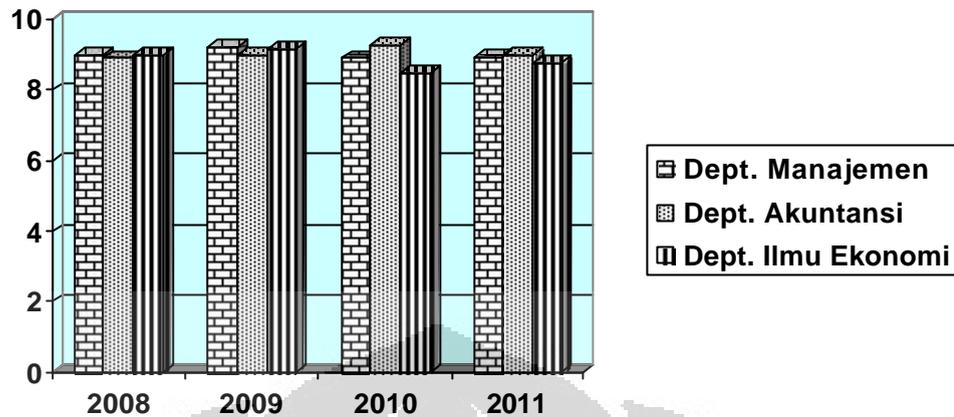
Gambar 1.1 Grafik Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan di Fakultas Ekonomi Periode 2008 - 2011



Sumber : Bagian SDM Dekanat Fakultas Ekonomi UI

Setelah didapatkan tingkat kinerja dari karyawan tenaga kependidikan, peneliti juga mencari apakah ada penurunan pada kinerja staf pengajar di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Grafik penilaian kinerja staf pengajar, peneliti dapatkan dari Unit Penjamin Mutu Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (UPMA FEUI). Untuk pengukuran kinerja pada staf pengajar dilakukan dengan cara pengisian EDOM (berupa kuesioner) yang dinilai oleh mahasiswa tentang cara mengajar, kedisiplinan, dll. Hasil yang peneliti dapatkan dari grafik tersebut yaitu kinerja staf pengajar dinilai statis dan tidak ada penurunan atau permasalahan yang signifikan, pada kinerja staf pengajar di Departemen Manajemen maupun pada 2 Departemen lainnya (Departemen Akuntansi dan Departemen Ilmu Ekonomi). Hal ini dapat disebabkan dari intensitas pertemuan antara Ketua Departemen dengan tenaga kependidikan lebih banyak dibandingkan dengan staff pengajar sehingga gaya kepemimpinan pun terlihat lebih intens.

**Gambar 1.2 Grafik Penilaian Kinerja Staf Pengajar
di Fakultas Ekonomi Periode 2008 – 2011**



Sumber : UPMA Fakultas Ekonomi UI

Dari data-data yang telah diperoleh, peneliti ingin mengetahui apakah benar penurunan kinerja tenaga kependidikan tersebut memiliki hubungan dengan gaya kepemimpinan Ketua Departemen di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, maka dari itu peneliti melakukan penelitian yang akan diuji dan dianalisis lebih lanjut dengan judul :

“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KETUA DEPARTEMEN DENGAN KINERJA KARYAWAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA”.

1.2 Permasalahan

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dipandang sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja karyawan tenaga kependidikan dipandang sebagai variabel terkait (*dependent variable*).

Permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

1.4 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan signifikansi, baik bagi peneliti maupun bagi pihak-pihak terkait sebagai berikut :

1. Signifikansi Akademis :
Penelitian ini mencoba memberikan gambaran bahwa penelitian yang dilakukan memberikan manfaat terhadap pengembangan bidang ilmu (teori) mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
2. Signifikansi Praktis :
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada praktisi secara konkrit terhadap hasil penelitian yang dilakukan. Sehingga dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai bahan informasi serta pertimbangan dalam melaksanakan kepemimpinan di masa yang akan datang.

1.5 Pembatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti membuat pembatasan penelitian, dimana peneliti mengambil site yang lebih sempit ruang lingkupnya yaitu di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia adalah sekolah bisnis terbaik di Indonesia dan merealisasikan konsep keterkaitan dan kesepadanan (*link & match*) dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Seharusnya konsep *link & match*

ini diberlakukan tidak hanya dalam proses belajar mengajar saja, namun dalam kegiatan perkantoran juga. Dimana seorang Ketua Departemen mampu mengatur kegiatan perkantoran dalam suatu Departemen pada Perguruan Tinggi dengan baik.

Dari data yang telah peneliti jelaskan dalam “Latar Belakang Masalah” dimana pembatasan penelitian mengambil site di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dan mengambil subjek penelitian pada tenaga kependidikan, karena dari data yang peneliti peroleh dari SDM Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia menunjukkan bahwa setelah perubahan Ketua Departemen yang baru terlihat penurunan kinerja dari tenaga kependidikan dan penurunan ini hanya berada di Departemen Manajemen saja tidak pada 2 Departemen lainnya dan juga hanya pada tenaga kependidikan saja tidak pada staff pengajar.

Dari grafik penilaian kinerja pada tenaga kependidikan (Gambar 1.2) di Departemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi cenderung stabil, sedangkan pada Departemen Manajemen mengalami penurunan pada setiap tahunnya. Lalu pada grafik yang peneliti dapat dari Unit Pengendali Mutu Akademik (UPMA) Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia tentang penilaian kinerja staff pengajar (Gambar 1.3), terlihat bahwa di setiap Departemen kinerja staff pengajar pada setiap tahunnya dinilai statis dan tidak terdapat penurunan yang signifikan, maka dari data tersebut peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan Ketua Departemen memiliki hubungan dengan kinerja tenaga kependidikan?

Dalam penelitian ini peneliti memiliki beberapa batasan penelitian, yang menurut peneliti masih banyak terdapat kekurangan. Hal ini disebabkan karena peneliti harus melakukan penelitian dengan waktu yang terbatas dan dengan kegiatan peneliti yang padat karena harus melakukan penelitian disaat sela-sela waktu kerja, sehingga penelitian ini tidak begitu maksimal.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah :

BAB 1. PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi latar belakang penelitian dimana menjelaskan alasan peneliti mengambil site di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, permasalahan penelitian yaitu tentang Bagaimana hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia , tujuan penelitian, signifikansi penelitian, pembatasan penelitian dan sistematika penulisan. Dalam pendahuluan akan dijelaskan penelitian yang dilakukan secara garis besar.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan berisi tentang penelitian terdahulu yang memiliki topik yang hampir serupa, tinjauan dari teori-teori yang berhubungan tentang gaya kepemimpinan dan kinerja, serta operasional konsep yang peneliti pergunakan untuk menganalisis data olahan.

BAB 3. METODE PENELITIAN

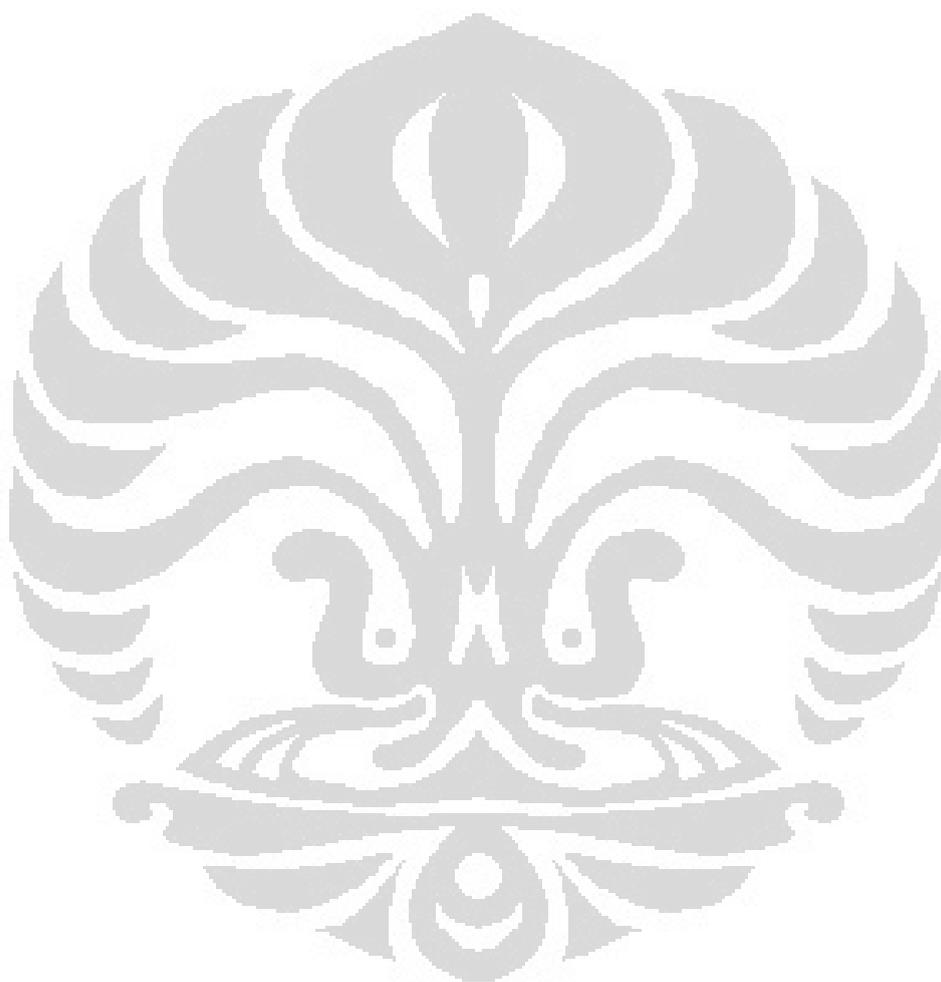
Bab ini berisi mengenai data dan juga metode yang digunakan dalam pengolahan data untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam bab ini juga terdapat hipotesis atau hasil sementara dari penelitian yang dilakukan, rumusan hipotesis akan diuji untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dan kinerja.

BAB 4. HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KETUA DEPARTEMEN DENGAN KINERJA KARYAWAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan, analisis dari penelitian yang dilakukan yaitu dengan cara pembagian kuesioner serta wawancara pada beberapa karyawan tenaga kependidikan, dan selain itu bab ini akan menjelaskan bagaimana temuan yang didapatkan dari hasil penelitian tersebut.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian. Selain itu, juga akan disertakan saran-saran yang terkait dengan penelitian sehingga berguna untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja nampaknya sudah tidak asing lagi dan telah banyak dilakukan, maka dari itu peneliti ingin mengetahui apakah penelitian yang peneliti lakukan memiliki persamaan atau bahkan perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Dari beberapa judul karya akademis terdapat beberapa tema yang hampir serupa. Namun peneliti tertarik pada penelitian tesis yang dilakukan oleh Surini Santoso (1998), yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala dengan Kinerja Instruktur Latihan Kerja di Balai Latihan Kerja Malang”. Hasil penelitian dari tesis Surini Santoso (1998) menjelaskan bahwa tingkat kinerja instruktur di BLK Malang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala BLK yang bersangkutan, lalu gaya kepemimpinan yang dipakai lebih pada gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan demokratis. Pada penelitian ini dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis dinilai lebih efektif, sedangkan dua gaya kepemimpinan lainnya yaitu gaya kepemimpinan laissez faire dan otokratis dinilai kurang efektif dalam meningkatkan kinerja instruktur.

Selain dari tesis, peneliti ingin membandingkan dengan jurnal ilmiah dari Institut Pertanian Bogor (2009). Dalam jurnal tentang “Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintah Kelurahan” didapatkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah kelurahan, selain itu dimensi pada gaya kepemimpinan situasional yang berhubungan positif dengan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah kelurahan yaitu sebagai berikut : *participating, selling, telling dan delegating*.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya

Aspek	Karya Akademis	Jurnal Ilmiah	Karya Akademis Penulis
Nama Peneliti	Surini Santoso	Ricky Randhita	Intan Juwitasari
Judul Penelitian	Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala dengan Kinerja Instruktur Latihan Kerja di Balai Latihan Kerja Malang	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintah Kelurahan	Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
Teori	Gaya Kepemimpinan: Blake dan Mouton "Managerial Grade" Penilaian Kinerja: Schuler, Laudy, dan Trumbo	Gaya Kepemimpinan: Hersey dan Blanchard Penilaian Kinerja: Ranupandojo dan Husnan (2000)	Gaya Kepemimpinan: Ronald Lippitt dan Ralph K. White (Studi Universitas Iowa) Penilaian Kinerja: Luis R. Gomez
Pendekatan Penelitian	Pendekatan non-eksperimen yaitu dalam bentuk penelitian korelasi	Kuantitatif	Kuantitatif
Metode Penelitian	Kuesioner, dokumentasi, dan interview	Kuesioner (data disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan tabulasi silang)	Kuesioner

Tabel 2.1– Lanjutan

Aspek	Karya Akademis	Jurnal Ilmiah	Karya Akademis Penulis
Hasil Penelitian	<p>(1)Tinggi rendahnya kinerja instruktur di BLK Malang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala BLK yang bersangkutan, dan</p> <p>(2) Gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan demokratis lebih efektif daripada gaya kepemimpinan laissez faire dan gaya kepemimpinan otokratis dalam meningkatkan kinerja instruktur. Dalam arti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan demokratis yang sama-sama efektif; sebaliknya gaya kepemimpinan laissez faire dan gaya kepemimpinan otokratis merupakan dua gaya kepemimpinan yang kurang efektif dalam meningkatkan kinerja instruktur.</p>	<p>(1) Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah kelurahan,</p> <p>(2) Dimensi pada gaya kepemimpinan situasional yang berhubungan positif dengan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah kelurahan berikut, yaitu : <i>participating, selling, telling</i> dan <i>delegating</i>.</p>	

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Ronald Lippit dan Ralph K. White (Studi Universitas Iowa) untuk menentukan variabel bebas (*independent variable*) yaitu gaya kepemimpinan. Peneliti memakai teori ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh Ketua Departemen dan apakah gaya kepemimpinan tersebut benar-benar memiliki hubungan dengan kinerja tenaga kependidikan sehingga kinerja tenaga kependidikan di Departemen Manajemen mengalami penurunan. Sedangkan untuk mengukur variabel terkait (*dependent variable*) yaitu penilaian kinerja karyawan tenaga kependidikan, peneliti menggunakan teori dari Gomez (2001 : 226). Peneliti menggunakan teori Gomez untuk mengukur penilaian kinerja karena Peneliti menyamakan penilaian yang dilakukan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dalam mengukur penilaian kinerja setiap satu tahun sekali, hal ini peneliti lakukan agar terdapat sinkronisasi dan kemudahan di dalam penelitian.

2.2 Pengertian Dan Definisi Pemimpin

Menurut Fairchild yang dikutip oleh Kartini menjelaskan bahwa pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan *akseptansi*/penerimaan secara sukarela oleh para bawahan. (1998:33)

Di dalam organisasi seorang pemimpin seharusnya dipilih secara objektif dan teliti, karena peranan pemimpin sangat penting untuk organisasi dan kinerja karyawan. Menurut Terry dalam bukunya "*Principles of Management*" (1972) sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu : Kekuatan, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insani, kejujuran, obyektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial, kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

2.3 Pengertian Dan Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin. Kartini (1998) menyatakan bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk

mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Kimball Young yang dimaksud kepemimpinan adalah bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu; berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus (dikutip oleh Kartini, 1998:50).

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita (Rivai, 2007:3).

Menurut pendapat Siagian (1992:24), pengertian “kepemimpinan yaitu sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.”

Dari pengertian tersebut terlihat beberapa hal, yaitu :

1. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik oleh pengalaman, pendidikan, prestasi kerja atau karena faktor-faktor genetik.
2. Efektivitas kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk bertumbuh dalam jabatannya seperti terlihat dari peningkatan kemampuan atau keterampilan yang memang dapat dikembangkan, meskipun mungkin tidak sampai mencapai titik kulminasi kemampuan yang terpendam dalam dirinya.
3. Efektivitas kepemimpinan itu menuntut adanya kemahiran untuk “membaca” situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja di dalam organisasi yang sering menampakkan gejalanya dalam berbagai bentuk seperti *absentisme* yang tinggi, banyaknya karyawan yang minta berhenti (*labor turnover*), disiplin yang rendah, produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, keluhan baik yang secara gamblang dinyatakan maupun yang disampaikan secara terselubung dan berbagai manifestasi ketidakpuasan lainnya.

4. Bahwa perilaku orang tidak serta merta terbentuk begitu saja melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan yang dipengaruhi antara lain faktor-faktor genetik, pendidikan, dan pengalaman serta pengaruh lingkungan.
5. Kehidupan organisasional yang dinamis dan serasi hanya dapat tercipta apabila setiap organisasi mau untuk menyesuaikan cara berpikir dan cara bertindak dengan kepentingan bersama dan justru tidak melakukan hal-hal yang dapat diinterpretasikan sebagai pelaku yang egoistis (Siagian, 1992: 24-25).

Dalam teori kepemimpinan dijelaskan tentang teori kelompok dimana teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan (Thoah, 1986: 282)

Terry (1972 : 458 – 475) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai berikut :
 “. . . *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa :

1. Aktifitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan;
2. Adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

2.4 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan harus memiliki sifat-sifat yang seharusnya dimiliki pemimpin yang baik sebagaimana yang telah penulis jelaskan di atas. Sifat-sifat pemimpin tersebut bertujuan agar pemimpin dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik dan sesuai. Menurut Siagian (2003 : 47) fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi,

3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif,
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik,
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Sedangkan menurut Kartini (1998 : 81) menjelaskan tentang fungsi kepemimpinan ialah : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sebagaimana dijelaskan dari beberapa pernyataan ahli bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dan gaya kepemimpinan adalah ciri yang digunakan seorang pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Kepemimpinan memiliki arti yang lebih luas daripada gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan hanyalah bagian dari kepemimpinan. Untuk lebih jelasnya peneliti akan mengkaji pernyataan tentang gaya kepemimpinan menurut para ahli pada sub-bab berikutnya.

2.5 Gaya Kepemimpinan

Bicara tentang beberapa gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Menurut Rivai (2007:24) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1986: 296-297). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Dari studi Universitas Iowa pada tahun 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White ditemukan tiga gaya kepemimpinan (dikutip oleh Thoha, 1986: 269) yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokrasi : Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan timbulnya partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap interpersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka.
2. Gaya kepemimpinan demokrasi : Pemimpin yang demokrasi mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap obyektif didalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit.
3. Gaya kepemimpinan *laissez faire* : Pemimpin ini memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin semacam ini pada hakekatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Hasil dari penemuan ini, sembilan belas dari dua puluh orang menyatakan menyukai gaya kepemimpinan demokrasi dibandingkan gaya kepemimpinan otokrasi. Subjek tersebut mengatakan bahwa pemimpin otokrasi tidak memberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang disenangi, pemimpin tersebut hanya menginginkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

Subjek tersebut menyukai pemimpin yang demokrasi karena pemimpin tersebut tidak pernah mencoba sebagai majikan atau bos, sehingga subjek mempunyai banyak hal yang bisa dikerjakan (Thoha, 1986 : 271). Sebagaimana dalam kutipan buku Adair (1993) pun dijelaskan bahwa bos bukanlah pemimpin. Pemimpin adalah teladan, bos adalah kedudukan, pemimpin dihormati sedangkan bos ditakuti. Pertama-tama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Pemimpin menggunakan kekuasaan secara cerdas dan peka, maka ia memiliki kewenangan tanpa menjadi sewenang-wenang. Pemimpin mampu mempertahankan rasa keterarahan kelompoknya dalam kegiatan sehari-hari sedangkan bos bertindak sempoyongan dari satu krisis ke krisis lain, bagai orang mabuk.

2.5.1 Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Menurut Siagian (2003 : 31) pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi kepemimpinan segera menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang

dapat dipandang sebagai karakteristik negatif. Analisis yang rasional memang membenarkan pandangan yang demikian.

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan (Siagian, 2003 : 31). Misalnya, dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otokratis akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan itu kepadanya, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada ketakutan, bukan kesetiaan. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karenanya organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi tersebut.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya.

Seorang pemimpin yang otoriter (Siagian, 2003 : 32) akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan “ke-akuan-nya” antara lain dalam bentuk :

1. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka,
2. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan,
3. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis (Sutarto, 1986 : 73-74), sebagai berikut :

1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan;
2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan;
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan;

4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
6. Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan;
7. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat;
8. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif;
9. Lebih banyak kritik daripada pujian;
10. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat;
11. Bertindak secara langsung tanpa diskusi;
12. Kaku dalam bersikap;
13. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Menurut Terry (dikutip oleh Kartini, 1998 : 61), kepemimpinan menurut teori otokratis didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer. Pimpinan melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Terry (dikutip oleh Kartini, 1998 : 62) membagi pemimpin otokratis menjadi 3 tipe, yaitu : Otokrat keras, otokrat lembut/baik, otokrat inkompeten.

1. Otokrat keras yaitu pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat: tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku.
2. Otokrat lembut/baik banyak memiliki kemiripan dengan otokrat keras; namun dia selalu didera oleh perasaan-perasaan *non-konfirmistis*. Dia mau bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya, dan tidak sayang mengeluarkan banyak uang serta biaya, asal saja bawahan bersedia: patuh, tidak boleh meminta/menuntut, tidak boleh memilih, harus menyukai semua pemberian dan ketentuannya. Semua pihak dipaksa untuk tanpa reserve menerima dan menyukai pendirian, kemauan dan “kebijaksanaannya” (yang tidak bijaksana).
3. Otokrat inkompeten, berbeda dengan kedua tipe otokrat terdahulu yang memiliki prinsip-prinsip konservatif dan kuat, otokrat inkompeten ini justru tidak punya prinsip. Dia tidak mau mengindahkan moral. Sifatnya jahat, suka membohong, suka menyogok, menyuap, dan munafik. Tidak segan-segan dia

menggunakan cara-cara busuk untuk mencapai tujuan/obyek yang ingin dicapainya.

2.5.2 Teori Demokratis dan Pemimpin Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan sendiri (Rivai, 2007 : 32).

Dari segi persepsi tentang kehadiran atau keberadaannya dan peranannya selaku pemimpin dalam kehidupan organisasional. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas (Siagian, 2003 : 40).

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2007 : 33).

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan (Thoha, 1986 : 269).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sutarto, 1986 : 75-76), sebagai berikut :

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak;
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan;
3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
4. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
5. Komunikasi berlangsung timbal-balik antar pimpinan dan bawahan;
6. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan atau kegiatan bawahan dilakukan secara wajar;
7. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan;
8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat;

9. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif;
10. Pujian dan kritikan seimbang;
11. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing;
12. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai;
13. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

2.5.3 Teori *Laissez-faire* dan Pemimpin *Laissez-faire* (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Thoha, 1986 : 270).

Menurut Rivai (2007 : 36) kepemimpinan kendali bebas memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *Laissez-faire* (Sutarto, 1986 : 77-78), yaitu :

1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan;
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan;
3. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan;
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya;
5. Tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan;
6. Prakarsa selalu datang dari bawahan;
7. Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan;
8. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok;
9. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok;
10. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

2.6 Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja

Istilah “kinerja” belum memiliki pengertian yang tetap. Menurut perspektif manajemen, istilah tersebut berasal dari bahasa Inggris “*performance*”. Sedangkan dalam bukunya, Ilyas (2001, 66) menjelaskan pengertian dari kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000 : 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2005) mengungkapkan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa “kinerja adalah catatan tentang pencapaian karyawan terhadap persyaratan pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu yang dapat diukur dan dinilai.” Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu : tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personell (Ilyas, 2001).

2.6.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Hakekat penilaian kinerja dapat dipahami dari maksud penilaiannya. Maksud penilaian kerja adalah untuk mengukur efektifitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi secara efektif. Penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan suatu upaya-upaya untuk mengetahui kecakapan maksimal yang dimiliki oleh setiap karyawan berkenaan dengan proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya atas dasar kriteria tertentu.

Manzini (1984 : 29) dalam kaitan ini mengemukakan : *Job performance appraisals are concerned with examining the process individuals use to achieve result, as well as their ability to lead, their intellectual capacity, maturity and potencial growth according to sound criteria.*

Adapun bentuk kriteria yang dipergunakan untuk kinerja karyawan harus selalu didasarkan atas keterkaitan dengan pekerjaan. Untuk itu penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut : *job performance appraisal is defined here as formal, structured system of measuring, evaluating and influencing an employee's job related attributes, behavior, and out comes* (Schuler, 1987 : 212).

Agar suatu penilaian kinerja karyawan benar-benar terfokus pada pekerjaan, pengembangan kriteria harus didasarkan pada analisis pekerjaan. Dengan mendasarkan analisis pekerjaan, dapat dijamin bahwa kriteria tersebut pada pokoknya menerima prestasi kerja dan tidak terkait dengan aspek-aspek yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Penilaian kinerja menurut Gomez (2001, 226) adalah suatu proses yang terdiri dari :

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan atau mengidentifikasi dimensi yang akan diukur. Dimensi merupakan aspek kinerja dalam menentukan kinerja yang efektif. Menurut Gomez (2001 : 227) dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu :

1) *quality of work* :

- Pelaksanaan pekerjaan dengan cepat & tepat;
- Bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja;
- Keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan;
- Bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja;
- Karyawan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan.

2) *quantity of work*:

- Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target;
- Karyawan tidak keberatan bila diberikan tugas tambahan;
- Karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan.

3) *interpersonal effectiveness*:

- Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja dan masing-masing saling memberi bantuan;
 - Karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan atasan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak Departemen Manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana untuk termasuk pada kriteria kinerja baik dan buruk. Departemen Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak Departemen Manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian : 2003).

Menurut Siagian (2003) pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaan. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahan, maka kinerja karyawan akan tinggi.

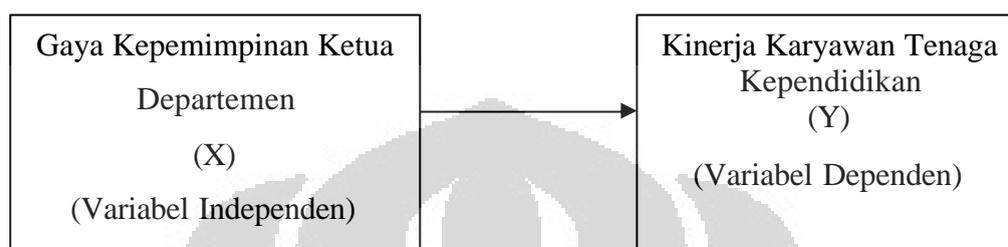
Dari teori yang disebutkan oleh Siagian terlihat bahwa, gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja bawahan. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja, diarahkan oleh pimpinan organisasi yaitu sifat agresif, kreatifitas yang tinggi, kemampuan mengendalikan diri, mutu/ kualitas pekerjaan, banyaknya prakarsa. Atas dasar uraian di atas, tinggi rendahnya kinerja ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan.

Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (*Interaction*). Bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya, jelas karena apabila pemimpin tersebut tidak mampu melakukannya, maka berarti ia tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. (Winardi, 2000 : 56). Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja (Filley, House, dan Kerr, 1976 : 219 – 222).

Satu lagi contoh, penemuan Greene (1975 : 193) menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).

2.8 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel (Prasetyo dan Jannah, 2008 : 75). Penelitian ini melibatkan dua variabel (bivariat), yaitu gaya kepemimpinan Ketua Departemen dan kinerja karyawan tenaga kependidikan merupakan hubungan yang bersifat asimetris yang menyatakan bahwa suatu variabel mempunyai hubungan dengan variabel lainnya dan hubungan ini bersifat satu arah.



Gambar 2.2
Model Analisis

Sumber : Data diolah pada bulan Mei 2012

Variabel independen/ bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Sedangkan variabel dependen/ terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat (Sugiyono, 2007: 59). Dalam hal ini, variabel independennya adalah gaya kepemimpinan Ketua Departemen, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan tenaga kependidikan.

2.9 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi Konsep Gaya Kepemimpinan

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan	Otokratis	Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan	SKALA ORDINAL
			Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	
			Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan	
			Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan para bawahan secara ketat	
			Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan	
			Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat	
			Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif	
			Pimpinan lebih banyak memberikan kritik daripada pujian	
			Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan	
			Pimpinan bertindak secara langsung tanpa diskusi	
		Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan		
		Demokratis	Wewenang pimpinan tidak mutlak	
			Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan	

Operasionalisasi Konsep Gaya Kepemimpinan – Lanjutan

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan	Demokratis	Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	SKALA ORDINAL
			Komunikasi berlangsung timbal-balik antar pimpinan dan bawahan	
			Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan bawahan dengan tidak terlalu ketat	
			Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan	
			Pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat	
			Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif	
			Pujian dan kritikan dari pimpinan seimbang	
			Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing	
			Pimpinan membangun suasana saling menghargai di lingkungan kerja	
			Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama oleh pimpinan dan bawahan	

Operasionalisasi Konsep Gaya Kepemimpinan – Lanjutan

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan	<i>Laissez-Faire</i>	Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan	SKALA ORDINAL
			Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan	
			Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya	
			Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan	
			Prakarsa selalu datang dari bawahan	
			Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan	
			Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok	
			Pimpinan mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok	
			Tanggung jawab keberhasilan organisasi diberikan pimpinan pada masing-masing karyawan	

Operasionalisasi Konsep Kinerja

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja	Kinerja	<i>quality of work</i>	Pelaksanaan pekerjaan dengan cepat	SKALA ORDINAL
			Pelaksanaan pekerjaan dengan tepat	
			Bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan kerja	
			Bertanggung jawab terhadap kondisi perlengkapan kerja	
			Keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan	
			Bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja	
		Karyawan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan		
		<i>quantity of work</i>	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai target	
			Karyawan tidak keberatan bila diberikan tugas tambahan	
			Karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	
		<i>interpersonal effectiveness</i>	Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja	
			Kelompok kerja masing-masing saling memberi bantuan	
			Karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan atasan	

Sumber Operasionalisasi konsep di atas merupakan kombinasi dari beberapa buku, antara lain :

- Thoha (1986) yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan menurut studi Universitas IOWA, dalam buku ini menjelaskan bagaimanapun definisi dari tiga dimensi gaya kepemimpinan yaitu : gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Definisi Thoha dikutip dari buku asli mengenai gaya kepemimpinan menurut Studi Universitas IOWA dan hanya dialih bahasa menjadi Bahasa Indonesia. Definisi ketiga dimensi telah peneliti bahas pada sub-bab gaya kepemimpinan. Lalu Sutarto (1986) dalam bukunya menjelaskan tentang ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Ciri gaya kepemimpinan tersebut digunakan menjadi indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan Ketua Departemen.
- Sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan, digunakan pendapat dari Gomez (2001) yang membahas dimensi dari kinerja yaitu: *quality of work*, *quantity of work*, dan *interpersonal effectiveness* beserta indikasi dari ketiga dimensi tersebut. Definisi tentang ketiga dimensi beserta indikasi telah dibahas sebelumnya pada sub-bab penilaian kinerja karyawan. Ditulis penilaian kinerja karyawan karena dimensi mengenai kinerja beserta indikasi masuk ke dalam proses identifikasi dalam penilaian kinerja menurut Gomez.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah bagaimana cara melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar ilmu sosial (Prasetyo dan Jannah, 2008 : 25). Sedangkan menurut Irawan (2007 : 160), data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka dan mempunyai makna kuantitas sejati. Penafsiran data kuantitatif harus dilakukan secara berhati-hati.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan oleh peneliti menggunakan data kuantitatif, yaitu dari perhitungan kuesioner.

3.2 Jenis/ tipe Penelitian

1. Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian deskripsi. Penelitian deskripsi yaitu penelitian yang menyajikan gambaran yang lengkap mengenai setting sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat dalam penelitian (Prasetyo dan Jannah, 2008 : 45). Dalam penelitian ini, variabel yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan Ketua Departemen, sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah kinerja karyawan tenaga kependidikan. Penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai gaya kepemimpinan Ketua Departemen dalam mengatur, mengendalikan, dan menggerakkan bawahan yang dapat berhubungan terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas.

2. Berdasarkan Manfaat Penelitian

Menurut manfaat penelitian, penelitian ini adalah penelitian murni, karena penelitian murni lebih banyak digunakan di lingkungan akademik, dan penelitian tersebut memiliki karakteristik yaitu pengguna konsep-konsep yang abstrak. Penelitian murni mencakup penelitian-penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis dan biasanya dilakukan dalam kerangka pengembangan ilmu pengetahuan (Prasetyo dan Jannah, 2008 : 38). Sehingga, penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk membantu suatu organisasi maupun seorang pemimpin dalam

memahami hakikat dari kinerja karyawan atas hubungan Gaya Kepemimpinan menurut Ronald Lippitt dan Ralph K. White.

3. Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *Cross-Sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu (Prasetyo dan Jannah, 2008 : 45), yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian di lapangan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2012 sampai dengan Juni 2012.

4. Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang amat penting dalam suatu penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat memenuhi kebutuhan penelitian, dalam teknik pengumpulan data digunakan dengan melakukan studi kepustakaan dan studi lapangan. Berikut adalah teknik yang digunakan untuk memperoleh data :

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan menurut Soeharto (1987:244) merupakan suatu teknik untuk mendapatkan data teoritis guna memperoleh pendapat para ahli dan teorinya melalui sumber bacaan. Oleh karena itu dikumpulkan informasi dari berbagai sumber kepustakaan yang berhubungan dengan topik penelitian seperti buku-buku, catatan-catatan, dan dokumen penting lainnya.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan menurut Umar (2009:42) merupakan teknik pengambilan data yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data yang berasal dari sumber asli. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden. Dalam studi lapangan peneliti menggunakan teknik survei yaitu menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan menyebarkan kepada responden, selain itu peneliti juga menambahkan wawancara tidak terstruktur untuk memperkuat hasil olahan data kuesioner yang telah didapatkan.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan seluruh objek atau objek dengan karakteristik tertentu yang akan diteliti. Bukan hanya objek atau subjek yang dipelajari saja tetapi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subjek atau objek tersebut (Aziz, 2007:32). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang berjumlah 42 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian populasi yang akan diteliti atau sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki (Aziz, 2007:60). Teknik yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *total sampling*. Dalam penelitian ini, besaran sampel yang digunakan adalah keseluruhan populasi yaitu 42 orang.

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Apabila semua data telah terkumpul, selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan melakukan analisis atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan ditambahkan dengan wawancara tidak terstruktur pada beberapa karyawan tenaga kependidikan untuk memperkuat hasil olahan data tersebut.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah skala nominal dan ordinal. Skala nominal merupakan skala yang digunakan untuk memberikan label, simbol, lambang, atau nama suatu kategori, dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status perkawinan dan lama bekerja. Skala ordinal menunjukkan adanya perbedaan, selain itu juga menunjukkan adanya urutan antara kategori variabel yang akan diukur. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi kemudian dimensi dijabarkan menjadi indikator yang dapat diukur. Indikator-indikator ini yang kemudian dijadikan dasar untuk menyusun pertanyaan berupa pernyataan yang akan dijawab oleh responden dalam bentuk kuesioner.

Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terbagi menjadi dua bagian, bagian pertama untuk mengukur gaya kepemimpinan Ketua Departemen dan bagian kedua untuk mengukur kinerja karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Untuk pengukuran gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan ditunjukkan dengan memberikan penilaian sangat

setuju, setuju, netral, tidak setuju atau sangat tidak setuju dari responden. Dalam penelitian ini terdapat variasi nilai dari jawaban yang diberikan responden. Nilai yang diberikan berupa angka 1 sampai dengan 5, dimana tiap angka memiliki kualitas yang berbeda. Alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner, yaitu :

Tabel 3.1

Kategori Pengukuran Gaya Kepemimpinan & Kinerja Karyawan

Kategori	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Jenis data yang terdapat pada penelitian ini adalah data nominal dan data ordinal. Dalam data nominal, setiap observasi harus dimasukkan hanya pada satu kategori saja, tidak boleh lebih, dengan kata lain, antara kategori yang lainnya harus saling bebas dan tidak tumpang tindih (Siagian dan Sugiarto, 2000: 20).

Data ordinal merupakan data yang dapat digolongkan dalam kategori tertentu, dimana angka atau huruf yang diberikan disini mengandung tingkatan sehingga dari kelompok yang terbentuk dapat dibuat peringkat yang menyatakan hubungan lebih dari atau kurang dari menurut aturan penataan tertentu.

3.4.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen (Arikunto, 2002: 144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Cara yang dipakai dalam menguji tingkat validitas adalah dengan variabel internal, yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Validitas menunjukkan pada kecermatan dan ketepatan dalam menjalankan pengukuran. Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan

hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Variabel indikator memenuhi kriteria valid jika memiliki tanda ** yang artinya signifikan pada 1% dan jika terdapat * maka data signifikan pada 5% (Triton, 2006). Variabel tanpa tanda bintang menunjukkan data tidak valid atau tidak relevan dengan tujuan penulisan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas dengan menggunakan rumus *Kaiser Meyer Oikin (KMO)* :

$$KMO = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p r_{ij}^2}{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p r_{ij}^2 + \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p a_{ij}^2} \quad (4)$$

Keterangan :

$i = 1, 2, 3, \dots, p$ dan $j = 1, 2, \dots, p$
 r_{ij} = Koefisien korelasi antara variabel i dan j
 a_{ij} = Koefisien korelasi parsial antara variabel i dan j

Apabila nilai KMO lebih besar dari 0,5 maka terima H_0 sehingga dapat disimpulkan jumlah data telah cukup difaktorkan (Umar, 2009:78).

3.4.2 Uji Bartlett (Kebebasan Antar Variabel)

Bartlett's test of Sphericity Bartlett's test Sphericity merupakan uji statistik untuk melihat ada tidaknya korelasi antar variabel. Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari 0.5 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, dan merupakan nilai yang diharapkan (Imam, 2005:45).

$H_0 : ? = I$

$H_1 : ? ? I$

$$\begin{aligned} \bar{r}_k &= \frac{1}{p-1} \sum_{i=1}^p r_{ik}, \quad k = 1, 2, \dots, p \\ \bar{r} &= \frac{2}{p(p-1)} \sum_{i < k} r_{ik} \\ \hat{g} &= \frac{(p-1)^2 [1 - (1 - \bar{r})^2]}{p - (p-2)(1 - \bar{r})^2} \end{aligned} \quad (5)$$

Dengan :

\bar{r}_k = rata-rata elemen diagonal pada kolom atau baris ke k dari matrik R (matrik korelasi)

\bar{r} = rata-rata keseluruhan dari elemen diagonal

3.4.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, maksudnya apabila dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Azwar, 2000 : 3). Sedangkan menurut Kerlinger (2002:709) reliabilitas didefinisikan sebagai stabilitas dan ketepatan ukuran-ukuran yang diperoleh dari suatu instrumen pengukur.

Tujuan dilakukannya uji reliabilitas adalah untuk mengetahui keandalan instrumen penelitian (kuesioner). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula Alpha Cronbach dan dengan menggunakan program SPSS 17.0 for windows.

Rumus :

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S^2_j}{S^2_x} \right)$$

Keterangan :

- a = koefisien reliabilitas alpha
- k = jumlah item
- S_j = varians responden untuk item I
- S_x = jumlah varians skor total

Indikator pengukuran reliabilitas menurut Sekaran (2000: 312) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut :

Jika alpha atau r hitung :

1. 0,8-1,0 = Reliabilitas baik
2. 0,6 – 0,799 = Reliabilitas diterima
3. kurang dari 0,6 = Reliabilitas kurang baik

3.4.4 Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui sejauh mana hubungan gaya kepemimpinan Ketua Departemen (variabel X) terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan (variabel Y) di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, peneliti menggunakan koefisien korelasi *rank spearman*.

Umar (2009:138), mengatakan bahwa rumus koefisien korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut :

$$rs = \frac{1 - 6 \sum di^2}{n - (n^2 - 1)}$$

Dimana:

rs = Koefisien korelasi *rank spearman*

di^2 = perbedaan ranking antara variabel X dan Variabel Y

n = banyaknya responden

Jika terdapat rank kembar dalam perankingan untuk kedua variabel harus digunakan faktor korelasi yang mengharuskan kita menghitung $\sum X^2$ dan $\sum Y^2$ terlebih dahulu sebelum menghitung besarnya rs.

$$\sum X^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum TX$$

$$\sum Y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum TY$$

Besarnya T dalam perumusan diatas merupakan faktor korelasi bagi tiap kelompok dengan angka yang sama, Sugiyono (2004:141), besarnya T dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Dimana:

t = jumlah variabel yang mempunyai angka yang sama pada suatu ranking tertentu

Rank Spearman ini bervariasi antara -1 sampai 1, maka korelasi spearman dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

Dimana:

- rs = koefisien korelasi rank spearman
- ΣX^2 = jumlah ranking yang sama pada variabel X
- ΣY^2 = jumlah ranking yang sama pada variabel Y
- Σdi = jumlah hasil perhitungan antara ranking yang terdapat pada variabel X dan variabel Y melalui perhitungan diatas

Untuk mempermudah dalam melakukan perhitungan data, selain menggunakan langkah-langkah diatas, penulis menggunakan alat bantu *software SPSS 17.0 for windows*. Setelah koefisien korelasi *rank spearman* (rs) diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan melakukan pendistribusian (rs) kedalam pengujian uji t untuk menguji tingkat signifikan korelasi tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika nilai $r > 0$, artinya terjadi hubungan linear positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (*independent*), maka semakin besar pula nilai variabel Y (*dependent*).
2. Jika nilai $r < 0$, artinya terjadi hubungan linear negatif, makin kecil nilai variabel X (*independent*), maka semakin kecil nilai variabel Y (*dependent*).
3. Jika Nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (*independent*) dengan variabel Y (*dependent*).
4. Jika nilai $r = 1$ atau -1 , artinya terjadi hubungan linear sempurna yaitu berupa garis lurus untuk r yang semakin mengarah angka 0, maka garis semakin tidak lurus.

3.4.5 Analisa Deskriptif

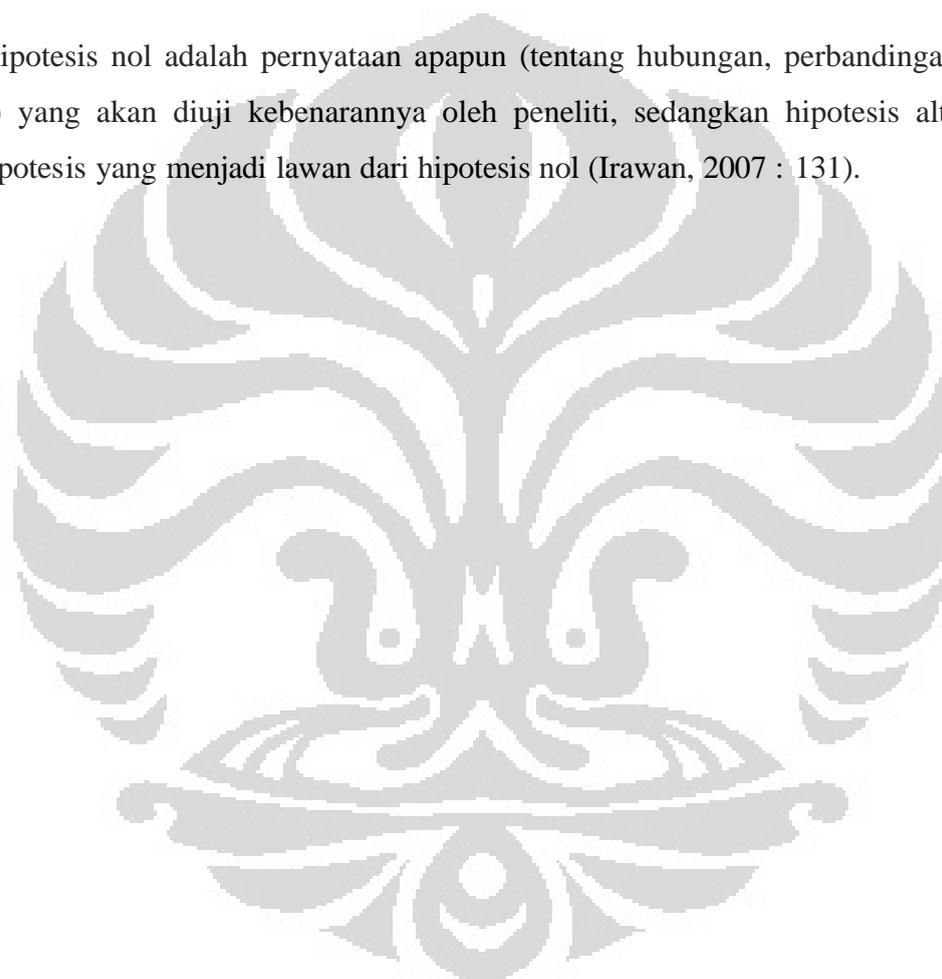
Analisa deskriptif digunakan pada penelitian awal dan penelitian akhir pada penulisan ini. Alasan digunakannya analisa deskriptif adalah karena analisa deskriptif dapat digunakan untuk merepresentasikan hasil dari kuesioner, dengan menggunakan frekuensi kemunculan dari indikator pada setiap variabel respon dari para responden dapat dianalisis dengan menggunakan analisa deskriptif.

3.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari peneliti terhadap pertanyaan penelitiannya sendiri (Irawan, 2007 : 129). Rumusan hipotesis yang akan diuji untuk mengukur hubungan kedua variabel adalah sebagai berikut :

- H_0 Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan Ketua Departemen dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan
- H_a Adanya hubungan gaya kepemimpinan Ketua Departemen dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan

Hipotesis nol adalah pernyataan apapun (tentang hubungan, perbandingan, atau apa saja) yang akan diuji kebenarannya oleh peneliti, sedangkan hipotesis alternatif adalah hipotesis yang menjadi lawan dari hipotesis nol (Irawan, 2007 : 131).



BAB 4

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KETUA DEPARTEMEN DENGAN KINERJA KARYAWAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA

Pentingnya peran tenaga kependidikan dalam mendukung proses belajar dan mengajar di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas, maka dirasa perlu untuk memberikan pembinaan mengenai tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing, kemudian mengidentifikasi tugas-tugas lintas bagian dan mengidentifikasi kendala-kendala yang ditemui dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (__, Depok, 2011) seperti :

1. Karyawan memahami tanggung jawab dan tugas-tugasnya
2. Karyawan memahami hasil kerja (laporan) yang sesuai standar pengukuran kerja.
3. Karyawan mampu mengelola cara kerjanya secara efektif dan efisien.
4. Karyawan mampu mengatasi kendala-kendala dalam melaksanakan tugas.

Tenaga kependidikan diibaratkan sebagai “pintu depan” dan merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi, karena tenaga kependidikan merupakan bagian pelayanan bagi mahasiswa dan staf pengajar, maka dari itu untuk tenaga kependidikan diperlukan adanya pelatihan dan motivasi dari pimpinan agar karyawan tenaga kependidikan dapat bekerja semakin baik. Tenaga kependidikan harus memiliki kemampuan dan keahlian dalam hal memberikan informasi yang akurat. Sikap tenaga kependidikan dalam bekerja, seperti cara menerima telepon harus sesuai dengan pelayanan prima. Selain itu tenaga kependidikan (tata usaha) juga harus dapat mendukung pendidikan dengan karakter yang unggul di unit kerja masing-masing.

Dari pengertian di atas dijelaskan bahwa pentingnya tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan, apalagi pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia seorang tenaga kependidikan harus memiliki kinerja yang baik. Kinerja tersebut akan membawa nama instansi semakin baik, dengan pelayanan yang baik dan ramah maka terlihat bahwa Universitas Indonesia tidak hanya ahli dalam melahirkan mahasiswa-mahasiswa yang cerdas tetapi juga ahli dalam memberikan

pelatihan kepada setiap karyawan khususnya tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan yang prima.

Pelayanan prima yang diberikan oleh karyawan tenaga kependidikan tidak hanya dibentuk dari suatu pelatihan, pengembangan atau pembelajaran dasar tetapi juga dari penilaian kinerja yang diberikan atasan kepada bawahan. Penilaian kinerja dibuat untuk memajukan atau memotivasi karyawan agar dapat bekerja semakin baik, suatu acuan dimana di dalam penilaian kinerja terdapat nilai yang objektif dari seorang pemimpin dari hasil kerja yang diberikan oleh karyawan tenaga kependidikan tersebut. Karena pentingnya peranan karyawan tenaga kependidikan, pada bab ini peneliti bermaksud untuk membahas tentang hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui survei dengan instrumen kuesioner. Namun sebelum membahas hasil temuan, peneliti akan membahas mengenai gambaran umum perusahaan terlebih dahulu.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Departemen Manajemen FEUI adalah salah satu departemen di bawah naungan FEUI yang bertugas mengkoordinasi pengelolaan program pendidikan administrasi bisnis dan manajemen di Universitas Indonesia. Perkembangan Departemen Manajemen FEUI dan unit-unit dibawahnya telah mewarnai perkembangan bisnis dan ekonomi di Indonesia.

Visi dan *Positioning* FEUI “Toward World Class Teaching and Research Faculty” yang tertuang dalam Rencana Strategis FEUI 2009-2013, dan sejalan dengan Misi UI yang menyatakan bahwa UI “menyelenggarakan Pendidikan Tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan.”

Sejak tahun 2009, internasionalisasi telah menjadi kerangka utama pengembangan Departemen Manajemen FEUI. Berbagai kegiatan telah dilakukan, baik untuk menunjang kerjasama program studi dengan mitra dari universitas di manca negara, mengikuti kegiatan akreditasi internasional, mengadakan seminar internasional dan menyiapkan kurikulum dan staf pengajar yang dapat memenuhi kualifikasi internasional.

Program-program studi (S2) di Departemen Manajemen terus didorong untuk meningkatkan kualitas kerjasama dengan universitas terkemuka dari berbagai negara atau menjalankan program bertaraf internasional, termasuk melakukan kunjungan ke obyek-obyek studi di negara yang lebih maju.

Untuk program S2 magister Manajemen, pada tahun 2006 MM FEUI berhasil membuka program *dual degree* MM-MBA, bekerja sama dengan l'IAE. d'Grenoble, Universite Pierre Mendes France, Perancis.

Sebagai pengembangan, pada tanggal 09 Nopember 2009 Dekan FEUI telah membuka konsentrasi keuangan syariah sebagai salah satu konsentrasi di MM FEUI. Tujuan program Keuangan Syariah adalah menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi dalam bidang keuangan syariah setingkat S2 sesuai dengan kebutuhan industri keuangan syariah.

Lalu sebagai bagian dari Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Program Studi Manajemen S1 Reguler selalu berusaha untuk mencapai visi dari FEUI yaitu terwujudnya *knowledge society* FEUI yang berwawasan internasional, peka terhadap kebutuhan bangsa serta mengedepankan prinsip *good governance*. Untuk mencapai visi tersebut, yang sejalan dengan visi Universitas Indonesia secara keseluruhan, program studi manajemen S1 reguler secara terus menerus meningkatkan kualitas dalam berbagai macam aspek. Dalam aspek kemahasiswaan, kualitas input Program Studi Manajemen S1 Reguler dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari semakin ketatnya persaingan untuk bisa diterima sebagai mahasiswa program studi Manajemen S1 reguler.

Dalam proses pembelajaran mahasiswa, Program Studi Manajemen S1 Reguler berusaha untuk menerapkan metode-metode pengajaran yang lebih melibatkan mahasiswa (*Student Center Learning*). Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas lulusan Program Studi Manajemen S1 Reguler di masa depan, yang salah satu indikatornya adalah rata-rata Indeks Prestas Kumulatif (IPK) lulusan.

Dalam upaya membangun sistem pendidikan yang kuat (pengajaran dan penelitian), Departemen Manajemen memanfaatkan 2 (dua) pilar pendukung, yakni Laboratorium Studi Manajemen (LSM) dan *Management Research Center* (MRC). Kegiatan pelatihan di LSM pada program S1 reguler telah mengintegrasikan *research tools* melalui software seperti PCGive, E-views dan SPSS dengan mata ajar yang terkait seperti praktikum riset keuangan, praktikum riset pemasaran dan lainnya. Kegiatan konsultasi di LSM difokuskan pada konsultasi yang bersifat pengembangan konten akademik terutama dalam hal peningkatan kemampuan *basic research* bagi staf akademik muda departemen Manajemen FEUI.

Sementara kegiatan MRC terus berlanjut dengan keberhasilan menyelenggarakan kegiatan rutin dan publikasi jurnal ilmiah, secara berkesinambungan. Kegiatan seminar berskala internasional (ICBMR) telah menjadi ajang tahunan yang diakui secara nasional, sehingga tantangan berikutnya adalah menyelenggarakan kegiatan di manca negara, diawali dengan universitas mitra di Asia Tenggara.

4.2 Hasil Pre Test

Analisis pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 17.0 untuk menghasilkan intepretasi data. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 responden yang merupakan karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Sebelum melakukan analisis distribusi frekuensi pada total sampel, peneliti melakukan pretest terlebih dahulu. Pretest dilakukan dengan menganalisis data responden dan data jawaban responden yang dibagikan pada 20 sampel, dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 32 pernyataan tentang gaya kepemimpinan dan 13 pernyataan tentang kinerja.

Dalam pretest tersebut peneliti menganalisis setiap variabel yang telah dipergunakan dalam kuesioner untuk mengetahui valid dan reliabel-nya setiap pernyataan yang ada di dalam kuesioner, berikut hasil uji validitas dan reliabilitas dari pretest yang telah dilakukan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia :

4.2.1. Validitas

Tabel 4.1
Nilai KMO, Barletts, dan Total Variance Explained Per Dimensi Gaya Kepemimpinan

No	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Total Variance Explained</i>
1.	Otokratis	0,835	0,000	67,404%
2.	Demokratis	0,845	0,000	77,181%
3.	<i>Laissez-Faire</i> (Kendali Bebas)	0,780	0,000	68,074%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Tabel 4.2
Nilai KMO, Barletts, dan Total Variance Explained Per Dimensi Kinerja

No	Dimensi	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	Bartlett's Test of Sphericity	Total Variance Explained
1.	<i>Quality of work</i>	0,768	0,000	76,788%
2.	<i>Quantity of work</i>	0,667	0,006	66,567%
3.	<i>Interpersonal effectiveness</i>	0,720	0,000	75,103%

Sumber: Data Olahan Peneliti

- Dari hasil uji KMO per dimensi diperoleh nilai KMO rata-rata sebesar 0,82 sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa $KMO > 0,50$. Dengan demikian, kecukupan sampel masuk dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut.
- Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan $Sig < 0.05$. Dengan demikian di antara variabel tidak berkorelasi signifikan satu sama lain sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.
- Nilai *Total Variance Explained* rata-rata per dimensi menunjukkan nilai $> 60\%$, Pada variabel gaya kepemimpinan dengan nilai *Total Variance Explained* tertinggi pada dimensi Demokratis sebesar 77,181% dan terendah pada dimensi Otokratis sebesar 67,404%. Begitu pula pada variabel kinerja, nilai *Total Variance Explained* tertinggi pada dimensi *quality of work* sebesar 76, 788% dan terendah pada dimensi *quantity of work* sebesar 66, 567%. Dengan demikian nilai tersebut sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Tabel 4.3 Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator Gaya Kepemimpinan

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
1.	Otokratis	Pimpinan memiliki wewenang yang mutlak	0,544	0,738
		Pimpinan selalu membuat keputusan	0,674	0,821
		Pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah dengan bawahan	0,589	0,767
		Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan para bawahan secara ketat	0,704	0,839
		Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan	0,743	0,862
		Pimpinan tidak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat	0,613	0,783
		Pimpinan memberikan tugas-tugas untuk bawahan secara instruktif	0,831	0,912
		Pimpinan lebih banyak memberikan kritik daripada pujian	0,640	0,800
		Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan	0,626	0,791
		Pimpinan bertindak secara langsung tanpa diskusi	0,671	0,819
		Pimpinan memikul seluruh tanggung jawab keberhasilan organisasi	0,779	0,883
2.	Demokratis	Pimpinan tidak memiliki wewenang yang mutlak	0,730	0,854
		Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan	0,698	0,835
		Pimpinan dan bawahan membuat keputusan secara bersama	0,867	0,931
		Pimpinan melakukan komunikasi timbal-balik dengan bawahan	0,784	0,886
		Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan bawahan dengan tidak terlalu ketat	0,805	0,897

Tabel 4.3 - Lanjutan

No.	Dimensi	Indikator	Anti-image Matrices	Component Matrix
2.	Demokratis	Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan	0,784	0,885
		Pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat	0,737	0,858
		Pimpinan memberikan tugas-tugas kepada bawahan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif	0,850	0,922
		Pimpinan memberikan pujian dan kritikan dengan seimbang	0,631	0,794
		Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing	0,792	0,890
		Pimpinan membangun suasana saling menghargai di lingkungan kerja	0,770	0,878
		Pimpinan dan bawahan memikul tanggung jawab keberhasilan organisasi secara bersama	0,812	0,901
		3.	<i>Laissez-Faire</i> (Kendali Bebas)	Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
Bawahan lebih banyak membuat keputusan dibandingkan dengan pimpinan	0,671			0,819
Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya	0,788			0,888
Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan	0,769			0,877
Prakarsa selalu datang dari bawahan	0,690			0,831
Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan	0,538			0,733
Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok	0,460			0,678
Pimpinan mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok	0,627			0,792

Tabel 4.3 - Lanjutan

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
3.	<i>Laissez-Faire</i> (Kendali Bebas)	Pimpinan memberikan tanggung jawab keberhasilan organisasi pada masing-masing karyawan	0,792	0,890

Sumber: Data Olahan Peneliti

- Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Matrices* dari seluruh pernyataan pada masing-masing dimensi dalam variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis.
- Pada kolom *Component Matrix* dari seluruh pernyataan dari masing-masing dimensi dalam variabel gaya kepemimpinan menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan

Tabel 4.4 Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator Kinerja

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
1.	<i>Quality of work</i>	Saya menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu	0,724	0,851
		Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat	0,832	0,912
		Saya bertanggung jawab atas kondisi peralatan kerja sepenuhnya	0,860	0,927
		Saya bertanggung jawab atas kondisi perlengkapan kerja	0,874	0,935
		Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan saya	0,686	0,828
		Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja	0,651	0,807
		Saya tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan	0,749	0,865

Tabel 4.4 – Lanjutan

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
2.	<i>Quantity of work</i>	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan	0,612	0,782
		Saya tidak keberatan apabila diberikan tugas tambahan oleh atasan	0,644	0,802
		Saya tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan	0,742	0,861
3.	<i>Interpersonal effectiveness</i>	Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja	0,714	0,845
		Kelompok kerja saling memberikan bantuan satu sama lain	0,768	0,876
		Saya memiliki kerja sama yang baik dengan atasan	0,772	0,878

Sumber: Data Olahan Peneliti

- Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Matrices* dari seluruh pernyataan pada masing-masing dimensi dalam variabel kinerja memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis.
- Pada kolom *Component Matrix* dari seluruh pernyataan dari masing-masing dimensi dalam variabel kinerja menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

4.2.2. Reliability

Tabel 4.5
Nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi Gaya Kepemimpinan

No	Dimensi	<i>Cronbach Alpha</i>
1.	Otokratis	0,951
2.	Demokratis	0,972
3.	<i>Laissez-Faire</i> (Kendali Bebas)	0,937

Sumber: Data Olahan Peneliti

Tabel 4.6
Nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi Kinerja

No	Dimensi	Cronbach Alpha
1.	<i>Quality of work</i>	0,949
2.	<i>Quantity of work</i>	0,747
3.	<i>Interpersonal effectiveness</i>	0,832

Sumber: Data Olahan Peneliti

Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0,7. Dimensi yang memiliki skor tertinggi yaitu dimensi Demokratis dengan skor 0,972 dan paling rendah yaitu dimensi *Laissez-Faire* dengan skor 0,937 pada variabel gaya kepemimpinan, serta pada variabel kinerja dimensi dengan skor tertinggi yaitu dimensi *Quality of work* dengan skor 0,949 dan paling rendah yaitu dimensi *Quantity of work* dengan skor 0,747. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuisisioner telah memiliki keterandalan dan konsistensi, atau dinyatakan *reliable*.

4.3 Analisis Distribusi Frekuensi

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu, kemudian menggunakan distribusi frekuensi untuk menginterpretasikan data pada *total sampling* ($n = 42$) dilanjutkan dengan melakukan korelasi untuk melihat hubungan variabel gaya kepemimpinan Ketua Departemen dengan Kinerja karyawan tenaga kependidikan serta korelasi antara variabel gaya kepemimpinan Ketua Departemen dengan variabel kinerja karyawan tenaga kependidikan.

4.3.1 Data Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) kategori, yang meliputi: Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir, Status Perkawinan, dan Masa Kerja. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut, dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

4.3.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Petempuan	28	66,7
Laki-laki	14	33,3
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI didominasi dengan karyawan berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 66,7 %, sedangkan laki-laki hanya 33,3%. Namun bila ditinjau berdasarkan jenis kelamin karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan laki-laki.

4.3.1.2. Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian, karena usia menunjukkan tahap perkembangan kemampuan energi manusia produktif atau tidak dalam bekerja. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Data Responden Berdasarkan Usia

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 25 tahun	5	11,9
25 – 30 tahun	20	47,6
31 – 35 tahun	13	31,0
36 – 40 tahun	3	7,1
> 40 tahun	1	2,4
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 25 – 30 tahun yaitu sebanyak 47,6%, umumnya usia produktif berkisar antara 25 – 50 tahun dan pada umur sekian biasanya seseorang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup. Kaum bioekonomi percaya pada masa-masa usia demikian adalah kemampuan

manusia secara optimal untuk mengeluarkan energi dalam produksi, atau dengan bahasa singkatnya “bekerja”. Dengan usia kurang atau sampai dengan 30 tahun diharapkan dapat menunjang produktivitas yang tinggi dan dapat dengan mudah memahami dan meningkatkan produktivitas dan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

4.3.1.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kategori berikutnya adalah karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, yang terdiri dari jenjang pendidikan formal. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Tingkat pendidikan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka ia akan semakin mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya ataupun dalam menghadapi permasalahan yang timbul saat melakukan pekerjaannya, karena pengetahuan yang dimiliki lebih banyak daripada orang-orang yang pendidikannya lebih rendah. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9

Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
SMA	2	4,8
Diploma	12	28,6
S1	26	61,9
S2	2	4,8
S3	0	0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan data berdasarkan tingkat pendidikan, didapatkan data bahwa responden pada karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI mayoritas berpendidikan S1 yaitu sebesar 61,9% dari total responden. Untuk pekerjaan secara teknis memang ditekankan agar tenaga kependidikan memiliki tingkat pendidikan minimal diploma atau sarjana. Hal ini disebabkan agar karyawan memiliki pengetahuan yang lebih dan dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap mahasiswa serta staf pengajar.

4.3.1.4. Berdasarkan Status Perkawinan

Identitas responden berdasarkan status perkawinan dicantumkan untuk mengetahui status perkawinan responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10

Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Belum Menikah	11	26,2
Sudah Menikah	31	73,8
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI didominasi dengan karyawan berstatus sudah menikah yaitu sebesar 73,8% dari presentase total responden. Bila ditinjau berdasarkan status pernikahan karyawan ternyata adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan lebih dirasakan oleh karyawan sudah menikah. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan.

“Kalau saya sih ikutin alur saja, bagaimana pimpinan mau. Yang penting sudah mengerjakan kewajiban dan bisa kasih makan anak dan istri. Yah sudah tua males cari kerjaan lain lagi, yang penting cukuplah buat kebutuhan keluarga. Kalau belum nikah sih mau cari kerjaan lain juga bisa, tidak jadi beban. Kalau sekarang takutnya jauh dari rumah, belum lagi kalau kerjanya belum tentu nyaman disini. Biar pendapatan tidak berlebih yang penting cukup dan bisa ngehidupin keluarga, makanya saya ikutin kemauan dari pimpinan saja.”

4.3.1.5. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden yang kelima adalah karakteristik berdasarkan masa kerja karyawan di Departemen Manajemen FEUI. Identitas berdasarkan masa kerja karyawan ini dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut memiliki masa kerja yang sudah cukup lama atau masih baru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.11:

Tabel 4.11
Data Responden Berdasarkan Masa Kerja
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
< 5Tahun	7	16,7
5 – 10 tahun	23	54,8
11 – 15 tahun	5	11,9
16 – 20 tahun	6	14,3
> 20 tahun	1	2,4
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Hasil Pengolahan data di atas menunjukkan bahwa masa kerja karyawan di Departemen Manajemen FEUI didominasi dengan masa kerja 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 54,8%, sedangkan yang paling rendah adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu hanya 2,4%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan mempunyai masa kerja yang cukup. Dengan masa kerja yang cukup tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat menunjukkan prestasi serta kemampuan untuk meningkatkan mutu organisasi.

4.3.2 Data Jawaban Responden

Pada bagian ini peneliti akan membahas data berdasarkan dimensi dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner dengan melihat tingkat frekuensi responden (karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI) dalam memilih jawaban yang tersedia mulai dari jawaban “sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sampai dengan jawaban sangat setuju” terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan di dalam kuesioner.

Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada penelitian ini, yang diambil dari teori Studi Universitas Iowa oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White yaitu Otokratis, demokratis, dan *Laissez-Faire*, sedangkan kinerja dari teori Luis R. Gomez. Berikut ini tabel distribusi frekuensi gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan tenaga kependidikan berdasarkan dimensi-dimensi yang telah peneliti bahas sebelumnya.

4.3.2.1 Berdasarkan Dimensi Otokratis

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI terhadap dimensi otokratis, maka akan peneliti sajikan beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada pada dimensi otokratis. Indikator-indikator tersebut menghasilkan 11(sebelas) pernyataan yang akan dianalisa sebagai berikut :

Tabel 4.12
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Memiliki Wewenang yang Mutlak
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Netral	7	16,7
Setuju	14	33,3
Sangat Setuju	21	50,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari pernyataan tentang pimpinan memiliki wewenang yang mutlak, 16,7% dari total responden tidak memberikan tanggapan (netral), 33,3% setuju dan didominasi dengan tanggapan positif sangat setuju dari karyawan pada pernyataan tersebut yaitu sebesar 50,0%. Ini menunjukkan bahwa Ketua Departemen memiliki wewenang yang mutlak dan tidak dapat diubah oleh siapapun, sesuai dengan hasil wawancara pada salah satu karyawan.

“yang namanya pimpinan yah pasti wewenangnya mutlak, dimanapun dan siapapun. Memang terkadang kalau ada pekerjaan yang menurut pimpinan benar pasti harus dikerjakan segera. Yah sebagai bawahan saya dan rekan-rekan lain juga harus segera melaksanakan, intinya yah diikuti saja toh pimpinan yang lebih tahu prospect ke depan untuk kemajuan di sini.”

Tabel 4.13
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Selalu Membuat Keputusan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	2	4,8
Netral	5	11,9
Setuju	21	50,0
Sangat Setuju	14	33,3
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan pernyataan pimpinan selalu membuat keputusan, jawaban yang diberikan oleh responden didominasi oleh tanggapan positif yaitu sebanyak 50,0% dari total responden. Sementara 4,8% menyatakan tidak setuju dan 11,9% memberikan tanggapan netral atas pernyataan tersebut. Ini menunjukkan bahwa Ketua Departemen selalu memberikan keputusan di dalam kegiatan organisasi.

Tabel 4.14
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Hanya Melakukan Komunikasi Satu Arah Dengan Bawahan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	6	14,3
Netral	6	14,3
Setuju	18	42,9
Sangat Setuju	12	28,6
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Pada pernyataan ketiga, yaitu pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah dengan bawahan, didominasi oleh tanggapan setuju sebanyak 42,9% dari total responden sedangkan hanya 14,3% yang memberikan tanggapan tidak setuju dan netral. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam berkomunikasi Ketua Departemen hanya seperti memberikan perintah dan tidak ada komunikasi 2 arah seperti komunikasi dari bawahan ke atasan.

Tabel 4.15

Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Memberikan Pengawasan Terhadap Kegiatan Para Bawahan Secara
Ketat
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	6	14,3
Netral	2	4,8
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	19	45,2
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Tanggapan untuk pernyataan pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan para bawahan secara ketat pada tabel 4.15 menunjukkan 45,2% responden memberikan tanggapan sangat setuju dengan pernyataan tersebut, 14,3% tidak setuju sedangkan 4,8% netral. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa Ketua Departemen memberikan pengawasan secara ketat kepada tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.16

Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Prakarsa Harus Selalu Datang dari Pimpinan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	7	16,7
Setuju	17	40,5
Sangat Setuju	15	35,7
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebanyak 40,5% responden memberikan tanggapan setuju dan 7,1% memberikan tanggapan tidak setuju. Dapat disimpulkan dengan pernyataan tersebut bahwa Ketua Departemen menekankan kepada bawahan agar segala prakarsa harus selalu datang darinya dan karyawan hanya mendistribusikannya di dalam proses kerja.

Tabel 4.17

Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Tidak Memberikan Kesempatan Bagi Bawahan Untuk Menyampaikan
Saran, Pertimbangan atau Pendapat
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	6	14,3
Netral	5	11,9
Setuju	17	40,5
Sangat Setuju	14	33,3
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari pernyataan pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan setuju yaitu sebanyak 40,5%. Sisa responden memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 33,3%, netral 11,9% dan tidak setuju sebanyak 14,3%. Dari hasil ini peneliti memberikan kesimpulan bahwa karyawan tidak dapat memiliki inovasi atau perkembangan karena Ketua Departemen tidak memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.

Tabel 4.18

Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Memberikan Tugas-Tugas untuk Bawahan Secara Instruktif
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Netral	5	11,9
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	22	52,4
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel diatas hampir setengah dari responden memberikan tanggapan sangat setuju dengan pernyataan tersebut, yaitu sebanyak 52,4% sedangkan yang memberikan tanggapan netral hanya sebanyak 11,9%. Dari tabel di atas disimpulkan bahwa Ketua Departemen memberikan tugas-tugas kepada bawahan secara perintah sehingga bawahan harus sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.19
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Lebih Banyak Memberikan Kritik Daripada Pujian
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	4	9,5
Netral	8	19,0
Setuju	17	40,5
Sangat Setuju	13	31,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa pernyataan pimpinan lebih banyak memberikan kritik daripada pujian mendapat tanggapan setuju sebanyak 40,5% sedangkan responden yang tidak setuju sebanyak 9,5% dan menjawab netral sebanyak 19,0%. Dari responden yang dominan menjawab setuju dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen memang lebih banyak memberikan kritik pada bawahannya sehingga bawahan kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.20
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Menuntut Prestasi Sempurna Dari Bawahan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	2	4,8
Netral	6	14,3
Setuju	18	42,9
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Pernyataan pada tabel di atas diberikan tanggapan oleh responden setuju sebanyak 42,9% dan tanggapan tidak setuju sebanyak 4,8%. Dapat disimpulkan dari hasil tersebut bahwa Ketua Departemen menginginkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan memiliki prestasi dalam bidangnya.

Tabel 4.21
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Bertindak Secara Langsung Tanpa Diskusi
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	6	14,3
Setuju	16	38,1
Sangat Setuju	13	31,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dalam tabel 4.21 dijelaskan bahwa dalam pernyataan pimpinan bertindak secara langsung tanpa diskusi, mayoritas responden memberikan jawaban setuju sebanyak 38,1%. Responden yang memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 31,0%, netral 14,3% dan tidak setuju sebanyak 16,7%. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa Ketua departemen bertindak dalam kegiatan organisasi secara langsung tanpa diskusi dengan anggota organisasi sebelumnya.

Tabel 4.22
Jawaban Responden untuk Dimensi Otokratis
Pimpinan Memikul Seluruh Tanggung Jawab Keberhasilan Organisasi
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	6	14,3
Netral	8	19,0
Setuju	12	28,6
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari pernyataan pada tabel di atas dijelaskan bahwa jawaban responden di dominasi dengan kategori sangat setuju yaitu sebanyak 38,1% dan yang tidak setuju hanya 14,3%. Dari data tersebut disimpulkan bahwa walaupun hanya terdapat komunikasi satu arah dari Ketua Departemen sebagaimana dijelaskan pada tabel sebelumnya namun Ketua Departemen sangat bertanggung jawab di mata karyawan, dimana Ketua Departemen memikul seluruh tanggung jawab demi keberhasilan organisasi.

4.3.2.2 Berdasarkan Dimensi Demokratis

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI terhadap dimensi demokratis, maka akan peneliti sajikan beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada pada dimensi demokratis tersebut. Sesuai analisis pada indikator-indikator sebelumnya dimensi ini akan menganalisis 12 (dua belas) pernyataan yaitu :

Tabel 4.23

**Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Tidak Memiliki Wewenang yang Mutlak**

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	3	7,1
Setuju	18	42,9
Sangat Setuju	18	42,9
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pimpinan tidak memiliki wewenang yang mutlak yaitu sebesar 42,9% yang menjawab setuju dan sangat setuju, sedangkan 7,1% untuk yang menjawab netral dan tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa wewenang Ketua Departemen tidak mutlak apabila masih ada pihak yang tidak menyetujui wewenang dari Ketua Departemen masih dapat digantikan, seperti yang telah diungkapkan oleh salah satu karyawan yang memiliki status kepegawaian yang berbeda dengan informan pada tabel mengenai wewenang dimensi otokratis.

“pimpinan selalu memberikan kesempatan pada kami untuk melakukan pekerjaan dengan kapasitas yang kami punya, terkadang apabila beliau sudah menentukan misi ke depan namun ternyata tidak berjalan dan kami menggantinya beliau senang saja. Beliau malah senang apabila bawahannya maju, kami sangat beruntung bisa mengenal beliau.”

Tabel 4.24

Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Bersedia Melimpahkan Sebagian Wewenang Kepada Bawahan

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	4	9,5
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Pada tabel 4.24 menganalisis pernyataan bahwa pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, pernyataan tersebut diberikan tanggapan positif oleh karyawan yaitu 38,1% untuk responden yang memberikan tanggapan sangat setuju dan 16,7% untuk responden yang menjawab tidak setuju sedangkan yang menjawab netral sebanyak 9,5%. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa memang Ketua departemen bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan apabila bawahan tersebut mampu dan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan Ketua Departemen tersebut dengan keahlian yang baik.

Tabel 4.25

Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan dan Bawahan Membuat Keputusan Secara Bersama

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	4	9,5
Netral	6	14,3
Setuju	14	33,3
Sangat Setuju	18	42,9
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa 42,9% sangat setuju dengan pernyataan pimpinan dan bawahan membuat keputusan secara bersama sedangkan yang tidak setuju hanya 9,5%. Responden yang menjawab netral sebanyak 14,3% dan yang setuju 33,3%, dari data tersebut peneliti menyimpulkan bahwa Ketua Departemen tidak ingin membuat keputusan secara sepihak tapi didiskusikan secara bersama sehingga terjadi mufakat dalam pengambilan keputusannya.

Tabel 4.26
Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Melakukan Komunikasi Timbal-Balik dengan Bawahan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	5	11,9
Netral	2	4,8
Setuju	19	45,2
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Pada tabel ini agak timpang dengan tabel sebelumnya, dimana dijelaskan bahwa pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah tapi pada tabel ini juga mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45,2% terhadap pernyataan pimpinan melakukan komunikasi timbal-balik dengan bawahan dan yang tidak setuju sebanyak 11,9%. Dari tabel ini disimpulkan bahwa pimpinan dapat berkomunikasi baik dengan bawahan sehingga terjalin kerjasama yang baik dalam aktivitas organisasi.

Tabel 4.27
Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Memberikan Pengawasan Terhadap Kegiatan Bawahan dengan Tidak Terlalu Ketat
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	4	9,5
Netral	3	7,1
Setuju	12	28,6
Sangat Setuju	23	54,8
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Hampir separuh dari total responden memberi tanggapan sangat setuju pada pernyataan ini yaitu sebanyak 54,8% sedangkan yang tidak setuju hanya 9,5%. Dari presentase yang telah peneliti intepretasi dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen memberikan pengawasan terhadap kegiatan bawahannya dengan tidak terlalu ketat, dalam arti Ketua Departemen masih memberikan pengawasan tapi masih memberikan kebebasan sehingga bawahan dapat berkembang.

Tabel 4.28
Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Prakarsa Dapat Datang dari Pimpinan Maupun Bawahan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	3	7,1
Setuju	13	31,0
Sangat Setuju	23	54,8
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Prakarsa memang tidak hanya datang dari pimpinan saja tapi bisa juga dari bawahan, maka dari itu responden memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan tersebut yaitu sebanyak 54,8% responden yang menjawab sangat setuju, sedangkan 7,1% untuk responden yang menjawab tidak setuju dan netral. Dari hasil intepretasi pada tabel ini dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen memberikan kebebasan pada bawahan untuk memberikan prakarsa.

Tabel 4.29
Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Memberikan Kesempatan Bagi Bawahan untuk Menyampaikan Saran,
Pertimbangan atau Pendapat
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	4	9,5
Netral	5	11,9
Setuju	12	28,6
Sangat Setuju	21	50,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat presentase tentang pernyataan pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat mendapatkan respon positif dari karyawan yaitu sebanyak 50,0% yang memberikan tanggapan sangat setuju. Hampir dari separuh karyawan menyetujui pernyataan tersebut, dan yang tidak setuju hanya 9,5%. Dari tabel ini peneliti simpulkan bahwa Ketua Departemen ingin karyawan tenaga kependidikan dapat lebih maju dengan mengeluarkan saran, ide atau pendapat yang ada dalam pikirannya, sehingga karyawan akan lebih kreatif dan inovatif.

Tabel 4.30

Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Memberikan Tugas-Tugas Kepada Bawahan dengan Lebih Bersifat
Permintaan daripada Instruktif

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	6	14,3
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	14	33,3
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Tabel 4.30 menganalisis tentang pernyataan pimpinan memberikan tugas-tugas kepada bawahan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif dan responden dominan memberikan tanggapan setuju sebanyak 35,7% dan tidak setuju sebanyak 16,7%, netral 14,3%. Mungkin hasil ini timpang dengan pernyataan sebelumnya dengan memuat substansi yang sama, dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen memberikan tugas-tugas dengan lebih bersifat permintaan apabila pekerjaan tersebut tidak harus dikerjakan untuk sesegera mungkin namun Ketua Departemen akan memberikan tugas secara instruktif apabila tugas tersebut mendesak untuk dikerjakan segera sesuai pada pernyataan di tabel sebelumnya.

Tabel 4.31

Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Memberikan Pujian dan Kritik dengan Seimbang

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	8	19,0
Setuju	18	42,9
Sangat Setuju	9	21,4
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner pada tabel 4.31, karyawan mayoritas memberikan tanggapan setuju yaitu sebanyak 42,9% dan yang tidak setuju hanya 16,7%. Dari hasil pengolahan tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen memberikan kritikan dan pujian kepada tenaga kependidikan dengan seimbang sesuai dengan hasil

pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan tersebut, apakah sesuai dengan perintah dari Ketua Departemen.

Tabel 4.32

**Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Mendorong Prestasi Sempurna Para Bawahan Dalam Batas Kemampuan
Masing-Masing
n = 42**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	3	7,1
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	17	40,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.32 dapat dilihat presentase tanggapan responden yaitu sebanyak 40,5% sangat setuju bahwa pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, sedangkan yang tidak setuju hanya 16,7%. Dapat didimpulkan bahwa Ketua Departemen mendorong prestasi dari tenaga kependidikan agar dapat bekerja dengan baik tapi sesuai dengan kemampuan dalam bidangnya masing-masing, agar tidak terjadi keterpaksaan untuk meningkatkan kemampuan diri.

Tabel 4.33

**Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan Membangun Suasana Saling Menghargai di Lingkungan Kerja
n = 42**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	4	9,5
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	20	47,6
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pernyataan pimpinan membangun suasana saling menghargai di lingkungan kerja mendapat tanggapan sangat setuju sebanyak 47,6%, setuju 35,7%, netral 9,5% dan tidak setuju sebanyak 7,1% dari total responden. Dari hasil pengolahan kuesioner tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen mengajarkan karyawan untuk saling menghargai di lingkungan kerja sehingga tercipta suasana yang nyaman di lingkungan kerja.

Tabel 4.34

Jawaban Responden untuk Dimensi Demokratis
Pimpinan dan Bawahan Memikul Tanggung Jawab Keberhasilan Organisasi
Secara Bersama
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	4	9,5
Netral	3	7,1
Setuju	11	26,2
Sangat Setuju	24	57,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dalam tabel 4.34 mayoritas responden sebanyak 57,1% memberikan tanggapan sangat setuju, 26,2% memberikan tanggapan setuju, 7,1% netral dan yang tidak setuju hanya 9,5%. Dari hasil pengolahan tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen melakukan kerjasama yang baik dengan tenaga kependidikan demi pencapaian keberhasilan organisasi.

4.3.2.3 Berdasarkan Dimensi *Laissez-Faire*

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI terhadap dimensi *laissez-faire*, maka akan peneliti sajikan beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada pada dimensi *laissez-faire* tersebut. Sesuai analisis pada indikator-indikator sebelumnya dimensi ini akan menganalisis 9 (sembilan) pernyataan yaitu :

Tabel 4.35

Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Pimpinan Melimpahkan Wewenang Sepenuhnya Kepada Bawahan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	5	11,9
Netral	3	7,1
Setuju	9	21,4
Sangat Setuju	25	59,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data di atas dapat dilihat separuh lebih karyawan memberikan tanggapan sangat setuju dengan pernyataan tersebut yaitu sebanyak 59,5%, sedangkan responden

yang menjawab tidak setuju 11,9% dan netral 7,1%. Sebenarnya pernyataan dalam tabel ini timpang dengan 2 pernyataan yang ada dalam 2 dimensi otokratis dan demokratis, responden memberikan jawaban yang dominan setuju pada 3 dimensi yang ditentukan. Dapat disimpulkan dari hasil pengolahan kuesioner pada tabel 4.35 bahwa Ketua Departemen melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada karyawan apabila dalam keadaan yang mendesak, yang perlu diselesaikan segera.

Tabel 4.36

Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*

Bawahan Lebih Banyak Membuat Keputusan Dibandingkan dengan Pimpinan

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	1	2,4
Netral	6	14,3
Setuju	15	35,7
Sangat Setuju	20	47,6
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.36 terlihat tanggapan responden yang sangat setuju sebanyak 47,6% sedangkan yang tidak setuju sebanyak 2,4%. Disimpulkan bahwa bawahan lebih banyak membuat keputusan dibandingkan Ketua Departemen dalam hal-hal yang menyangkut kebijakan tentang hak-hak tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI.

Tabel 4.37

Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*

Pimpinan Hanya Berkomunikasi Apabila Diperlukan oleh Bawahannya

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	5	11,9
Netral	5	11,9
Setuju	14	33,3
Sangat Setuju	18	42,9
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Tanggapan responden dengan pernyataan pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya didominasi dengan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 42,9% dan setuju 33,3%, sedangkan responden yang menjawab netral dan tidak setuju

yaitu sebanyak 11,9%. Dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen berkomunikasi apabila diperlukan karyawan dalam hal yang sangat penting saja, tidak berkomunikasi secara intens.

Tabel 4.38

**Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Pimpinan Tidak Melakukan Pengawasan Terhadap Kegiatan yang Dilakukan para
Bawahan
n = 42**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	3	7,1
Setuju	19	45,2
Sangat Setuju	17	40,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.38 dapat dilihat bahwa responden yang setuju sebanyak 45,2%, yang sangat setuju sebanyak 40,5%, netral dan tidak setuju sebanyak 7,1%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen tidak melakukan pengawasan terhadap karyawan apabila wewenangnya sudah dialihkan kepada orang lain untuk melakukan pengawasan pada batas karyawan tenaga kependidikan.

Tabel 4.39

**Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Prakarsa Selalu Datang dari Bawahan
n = 42**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	5	11,9
Netral	3	7,1
Setuju	10	23,8
Sangat Setuju	24	57,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner pada pernyataan di atas dapat dilihat tanggapan responden didominasi dengan tanggapan sangat setuju sebanyak 57,1%, sedangkan yang tidak setuju sebanyak 11,9%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa prakarsa selalu datang dari karyawan apabila Ketua Departemen dalam keadaan yang sibuk dan kewenangnya telah dialihkan kepada karyawan.

Tabel 4.40
Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Hampir Tidak Ada Pengarahan dari Pimpinan Terhadap Kegiatan yang Dilakukan
Para Bawahan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	1	2,4
Netral	0	0
Setuju	10	23,8
Sangat Setuju	31	73,8
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Tabel 4.40 menjelaskan tentang pernyataan hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan dan responden yang memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 73,8%, sedangkan yang tidak setuju sebanyak 2,4%. Dari hasil pengolahan kuesioner tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen hampir tidak memberikan pengarahan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan, hal ini disebabkan karyawan tenaga kependidikan yang telah terlatih sehingga tidak perlu diberikan pengarahan yang begitu ketat dari pimpinan.

“Kalau untuk kegiatan yang dilakukan ya memang kurang pengarahan, tapi kan bukan berarti karena pimpinan berarti harus mengerti semua bidang. Karyawan punya keahlian masing-masing pimpinan hanya membina saja, kalau masalah kinerja menurun mungkin disebabkan karena kurangnya motivasi atau gaya kepemimpinan yang terlalu membebaskan karyawan. Sehingga karyawan juga jadi ogah-ogahan, kadangkala ada karyawan yang suka dengan pimpinan yang tegas, yang dapat menuntun sehingga karyawan lebih tahu arah dalam pekerjaan.”

Tabel 4.41
Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Peranan Pimpinan Sangat Sedikit dalam Kegiatan Kelompok
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	5	11,9
Netral	1	2,4
Setuju	19	45,2
Sangat Setuju	17	40,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.41 dapat dilihat bahwa responden setuju dengan pernyataan peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok, tanggapan responden tersebut yaitu responden yang memberi tanggapan setuju sebanyak 45,2%, sangat setuju 40,5%, tidak setuju 11,9%, dan netral 2,4%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan peranan Ketua Departemen sangat sedikit dalam kegiatan kelompok yang tidak memerlukan andil penuh dari pimpinan dan karyawan itu dapat mengatur sendiri kegiatannya.

Tabel 4.42
Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Pimpinan Mengutamakan Kepentingan Pribadi Daripada Kepentingan Kelompok
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	1	2,4
Setuju	19	45,2
Sangat Setuju	19	45,2
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.42 didominasi dengan tanggapan setuju dan sangat setuju dengan 45,2%, tidak setuju 7,1% dan netral 2,4%. Dari hasil pengolahan kuesioner di atas dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan kelompok dan itu dapat dilihat juga pada tabel 4.41 bahwa memang peranan Ketua Departemen dalam kegiatan kelompok sangat sedikit. Dalam hasil wawancara dengan salah satu karyawan menjelaskan :

“Pimpinan kalau untuk kegiatan karyawan tenaga kependidikan memang jarang partisipasi tapi kalau kegiatan staf pengajar selalu ikut kok. Yah mungkin tugasnya untuk

me-manage administratif kan sudah dialihkan ke office manager, jadi mungkin beliau merasa tidak perlu mengawasi secara langsung”

Tabel 4.43
Jawaban Responden untuk Dimensi *Laissez-Faire*
Pimpinan Memberikan Tanggung Jawab Keberhasilan Organisasi pada Masing-
Masing Karyawan

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	1	2,4
Netral	4	9,5
Setuju	17	40,5
Sangat Setuju	20	47,6
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel terakhir pada dimensi *laissez-faire* menunjukkan tanggapan responden yang mayoritas sangat setuju sebanyak 47,6%, sedangkan responden yang tidak setuju sebanyak 2,4%. Jadi kesimpulan dari hasil kuesioner di atas yaitu Ketua Departemen memberikan tanggung jawab pada masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya demi pencapaian keberhasilan organisasi.

4.3.2.4 Perhitungan Skor Atas Indikator Dalam Variabel Gaya Kepemimpinan

Untuk hasil penelitian, data yang didapat akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menghitung total nilai tiap komponen adalah dengan mengalihkan seluruh frekuensi dengan nilai bobot data. Dalam menentukan rentang skala atau kriteria, peneliti menggunakan rumus :

$$RS = \frac{n(m - 1)}{m}$$

Dimana : n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan :

$$RS = \frac{42(5 - 1)}{5} = 33.6$$

Skor

- Skor terendah adalah 42, didapat dari perhitungan: (jumlah sample x bobot terendah = 42×1)
- Skor tertinggi (skor ideal) adalah 210, didapat dari perhitungan (jumlah sample x bobot tertinggi = 42×5)

Rentang Kriteria

42	-	75,6	Sangat Rendah
75,7	-	109,3	Rendah
109,4	-	143	Sedang
144	-	177,6	Tinggi
177,7	-	211,3	Sangat Tinggi

Berikut adalah hasil perhitungan skor atas indikator yang di bagi per-dimensi dalam variabel gaya kepemimpinan. Pada tabel 4.44 merupakan perhitungan skor atas indikator berdasarkan gaya kepemimpinan otokratis :

Tabel 4.44**Gaya Kepemimpinan Otokratis**

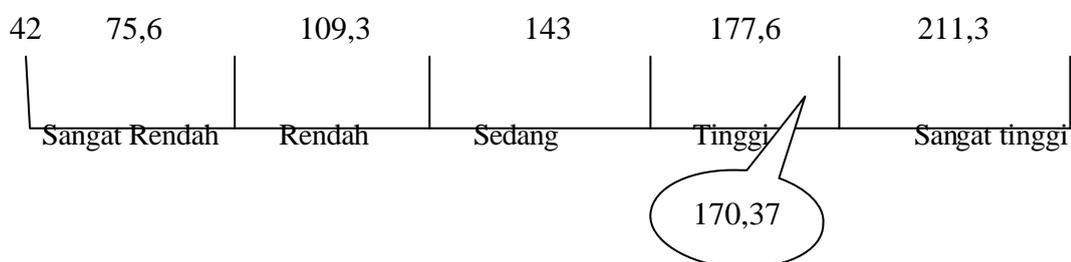
No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan memiliki wewenang yang mutlak	0	0	7	14	21	182
2.	Pimpinan selalu membuat keputusan	0	2	5	21	14	173
3.	Pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah dengan bawahan	0	6	6	18	12	162
4.	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan para bawahan secara ketat	0	6	2	15	19	173
5.	Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan	0	3	7	17	15	170
6.	Pimpinan tidak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat	0	6	5	17	14	165

Tabel 4.44 - Lanjutan

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
							185
8.	Pimpinan lebih banyak memberikan kritik daripada pujian	0	4	8	17	13	165
9.	Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan	0	2	6	18	16	174
10.	Pimpinan bertindak secara langsung tanpa diskusi	0	7	6	16	13	161
11.	Pimpinan memikul seluruh tanggung jawab keberhasilan organisasi	0	6	8	12	16	164
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		1874/11 = 170,37					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berikut merupakan rentang kriteria pada tabel 4.44 yang hasilnya telah dihitung dengan perhitungan skor pada 11 (sebelas) indikatornya :



Dari tabel 4.44 dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi gaya kepemimpinan otokratis memiliki skor total 170,37 yang berada pada interval “tinggi”. Berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan gaya kepemimpinan otokratis, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan otokratis termasuk tinggi. Ini menunjukkan bahwa Ketua Departemen menerapkan gaya kepemimpinan otokratis pada karyawan tenaga kependidikan, namun demikian Ketua Departemen terkadang menerapkan gaya kepemimpinan otokratis untuk beberapa hal tertentu saja, agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sempurna, karena sebagaimana teori Terry (dikutip Kartini, 1998 : 62) yang telah peneliti bahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidaklah selalu buruk dan juga terdapat berbagai tipe pemimpin otokratis. Selain itu maksud pimpinan menerapkan gaya

kepemimpinan otokratis juga untuk memacu karyawan agar dapat bekerja lebih baik serta menciptakan kelompok kerja yang berkualitas.

Sedangkan pada tabel 4.45 di bawah adalah hasil perhitungan skor atas indikator berdasarkan gaya kepemimpinan demokratis :

Tabel 4.45
Gaya Kepemimpinan Demokratis

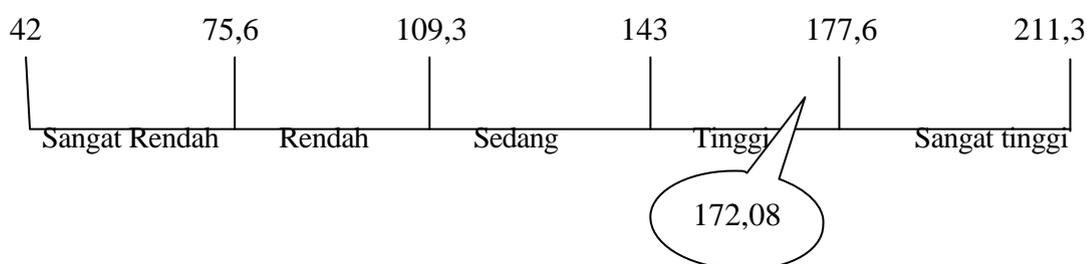
No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan tidak memiliki wewenang yang mutlak	0	3	3	18	18	177
2.	Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan	0	7	4	15	16	166
3.	Pimpinan dan bawahan membuat keputusan secara bersama	0	4	6	14	18	172
4.	Pimpinan melakukan komunikasi timbal-balik dengan bawahan	0	5	2	19	16	172
5.	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan bawahan dengan tidak terlalu ketat	0	4	3	12	23	180
6.	Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan	0	3	3	12	23	178
7.	Pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat	0	4	5	12	21	176
8.	Pimpinan memberikan tugas-tugas kepada bawahan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif	0	7	6	15	14	162
9.	Pimpinan memberikan pujian dan kritikan dengan seimbang	0	7	8	18	9	155
10.	Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing	0	7	3	15	17	168

Tabel 4.45 – Lanjutan

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
							178
12.	Pimpinan dan bawahan memikul tanggung jawab keberhasilan organisasi secara bersama	0	4	3	11	24	181
Rata-rata jumlah skor/ Pernyataan		2065/12 = 172,08					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berikut merupakan rentang kriteria pada tabel 4.45 yang hasilnya telah dihitung dengan perhitungan skor pada 12 indikatornya :



Dari tabel 4.45 dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi gaya kepemimpinan demokratis memiliki skor total 172,08 yang berada pada interval “tinggi”. Berdasarkan persepsi karyawan dapat dirumuskan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan demokratis oleh Ketua Departemen Manajemen FEUI termasuk tinggi. Ini menandakan bahwa Ketua Departemen mau berbagi ide atau berdiskusi dengan karyawan, merumuskan masalah dan bersama-sama dalam mengambil keputusan. Sehingga dalam hal kegiatan organisasi terdapat kata mufakat pada kebijakan yang tercipta, Ketua Departemen mampu bekerja sama dengan baik dengan karyawan dan memberikan hasil yang baik pula demi kemajuan organisasi.

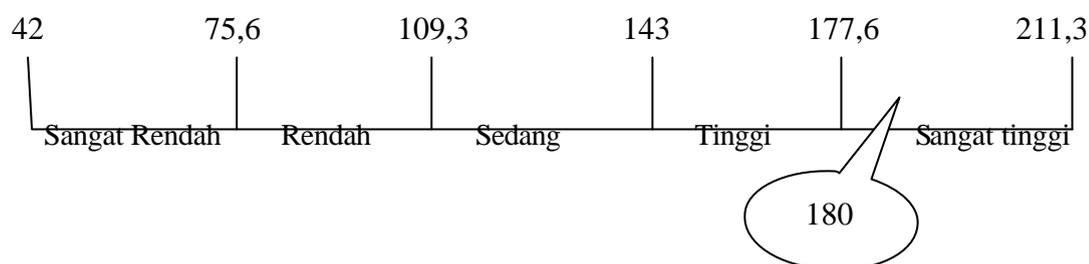
Lalu perhitungan skor yang terakhir, yaitu pada tabel 4.46 yang merupakan hasil perhitungan skor atas indikator berdasarkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* :

Tabel 4.46
Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor
		1	2	3	4	5	
1.	Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan	0	5	3	9	25	180
2.	Bawahan lebih banyak membuat keputusan dibandingkan dengan pimpinan	0	1	6	15	20	180
3.	Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya	0	5	5	14	18	171
4.	Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan	0	3	3	19	17	176
5.	Prakarsa selalu datang dari bawahan	0	5	3	10	24	179
6.	Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan	0	0	1	10	31	198
7.	Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok	0	5	1	19	17	174
8.	Pimpinan mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok	0	3	1	19	19	180
9.	Pimpinan memberikan tanggung jawab keberhasilan organisasi pada masing-masing karyawan	0	1	4	17	20	182
Rata-rata jumlah skor/pernyataan		1620/9 = 180					

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berikut merupakan rentang kriteria pada tabel 4.46 yang hasilnya telah dihitung dengan perhitungan skor pada 9 (sembilan) indikatornya :



Dari tabel 4.46 dan skala skor total dapat terlihat bahwa untuk dimensi gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki skor total 180 yang berada pada interval “tinggi”. Berdasarkan persepsi karyawan atas penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, maka dapat dirumuskan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan *laissez-faire* termasuk tinggi. Ini menunjukkan bahwa Ketua Departemen memberikan kebebasan untuk karyawan dalam melakukan kegiatan organisasi dengan sebaik-baiknya, walaupun kemampuan di bidangnya belum sangat teruji dan juga dalam keadaan tingkat kinerja karyawan yang sedang menurun, namun Ketua Departemen masih memberikan kesempatan kepada karyawan karena Ketua Departemen selaku pimpinan menyadari bahwa karyawan sebenarnya memiliki pengetahuan dan kemampuan dasar untuk melakukan pekerjaan, hanya saja perlu ditambahkan dengan pelatihan-pelatihan untuk masing-masing bidang.

Sebagaimana yang telah peneliti bahas, bahwa perhitungan skor atas indikator pada dimensi *laissez-faire* merupakan perhitungan skor yang terakhir, maka pada tabel di bawah peneliti membahas rentang kriteria perhitungan skor secara keseluruhan atas 3 dimensi pada variabel gaya kepemimpinan. Berikut rentang kriteria serta tingkat penerapan gaya kepemimpinan Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia :

Tabel 4.47

Tingkat Penerapan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Menurut Karyawan Tenaga Kependidikan

Dimensi	Skor Total	Tingkat Penggunaan
Gaya Kepemimpinan Otokratis	170,37	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Demokratis	172,08	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	180	Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.47, dengan merujuk skor penilaian secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* menempati urutan paling pertama dengan skor penilaian 180 dari skor terbaik 211,3. Nilai di atas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi bahwa Ketua Departemen cenderung menerapkan semua gaya kepemimpinan dengan urutan *laissez-faire*, demokratis dan otokratis. Dalam hal ini berarti kecenderungan Ketua Departemen memberikan kebebasan penuh bagi karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi dan juga Ketua Departemen hanya memberitahu karyawan untuk hal-hal tertentu saja, misalnya pada saat karyawan tidak tahu dan membutuhkan arahan. Namun terkadang Ketua Departemen mau mendengarkan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran-saran dan ide-ide. Berikut merupakan hasil wawancara tentang gaya kepemimpinan Ketua Departemen :

“kalau untuk gaya kepemimpinan mungkin tidak bisa ditentukan dengan jelas memang terkadang acuh dengan karyawan apalagi kurang komunikasi dan pendekatan, tapi kadang baik juga sih biar sering acuhnya, terkadang juga agak keras. Yah dari ketiga gaya kepemimpinan yang dikasih ada benar dan tidaknya namun sebagai karyawan yang bekerja dengan beliau memang beliau cenderung memberikan kendali bebas, tidak ada komunikasi, kalau bicara yah seperlunya saja. Untuk urusan karyawan sepertinya beliau yakin kali kalau kita bisa handle, yah kita sih seneng-seneng aja dibebasin asal diberi kepercayaan aja jangan nggak yakin nanti malah kerja dua kali.”

4.3.2.5 Berdasarkan Dimensi Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui persepsi dari karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen FEUI terhadap dimensi kinerja, maka akan peneliti sajikan beberapa pernyataan yang telah dikembangkan dari indikator-indikator yang ada. Adapun indikator-indikator yang akan dianalisa adalah sebagai berikut :

Tabel 4.48

**Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Menyelesaikan Setiap Pekerjaan dengan Tepat Waktu**

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	0	0
Netral	1	2,4
Setuju	25	59,5
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.48 di atas dapat diketahui bahwa pernyataan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu mendapat tanggapan positif dari responden yaitu tanggapan setuju sebanyak 59,5% dan sangat setuju 38,1% dari total responden dan yang memberikan tanggapan netral sebanyak 2,4%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dari Ketua Departemen dengan tepat waktu.

Tabel 4.49

**Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Melaksanakan Pekerjaan Dengan Cepat**

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	1	2,4
Netral	1	2,4
Setuju	19	45,2
Sangat Setuju	21	50,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden tentang pernyataan tersebut di dominasi dengan tanggapan sangat setuju, separuh dari karyawan sangat setuju dengan pernyataan saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat yaitu sebanyak 50,0% dari total responden. Karyawan yang setuju sebanyak 45,2%

sedangkan yang tidak setuju dan netral sebanyak 2,4%, dalam hal ini berarti karyawan menyetujui bahwa karyawan tenaga kependidikan mampu melaksanakan pekerjaan dengan cepat.

Tabel 4.50

Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja

Karyawan Bertanggung Jawab Atas Kondisi Peralatan Kerja Sepenuhnya

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	1	2,4
Netral	4	9,5
Setuju	18	42,9
Sangat Setuju	19	45,2
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data di atas, dapat dilihat tanggapan responden positif terhadap pernyataan pada tabel 4.50 yaitu sebanyak 88,1% atau sebanyak 37 responden. Tanggapan responden negatif sebanyak 2,4% atau sebanyak 1 responden dan responden yang memberikan tanggapan netral sebanyak 9,5% atau sebanyak 4 responden. Jadi dari hasil pengolahan kuesioner tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketua Departemen memberikan karyawan tanggung jawab atas kondisi peralatan kerja sepenuhnya, agar karyawan dapat menjaga peralatan kerjanya masing-masing.

Tabel 4.51

Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja

Karyawan Bertanggung Jawab Atas Kondisi Perlengkapan Kerja

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	7	16,7
Setuju	16	38,1
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.51 dapat dilihat tanggapan responden mayoritas memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan di atas, sebanyak 38,1% responden setuju dengan pernyataan tersebut dan sebanyak 7,1% tidak setuju sedangkan yang memberikan tanggapan netral sebanyak 16,7%. Kesimpulan dari hasil pengolahan kuesioner di atas

yaitu karyawan bertanggung jawab atas kondisi perlengkapan kerja masing-masing, apabila terjadi kerusakan dan perlu penggantian perlengkapan baru.

Tabel 4.52

**Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Memiliki Keterampilan yang Sesuai Dengan Pekerjaan Saya**

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	5	11,9
Setuju	17	40,5
Sangat Setuju	17	40,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan hasil perhitungan pernyataan karyawan atas kesesuaian keterampilan yang dimiliki dengan pekerjaan, sebanyak 40,5% responden setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut dan 11,9% menjawab netral dengan pernyataan tersebut sedangkan 7,1% memberi tanggapan tidak setuju. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa karyawan memang mendapatkan pekerjaan di Departemen Manajemen FEUI sesuai dengan keterampilan yang karyawan tersebut miliki, misalnya keahlian dalam pengarsipan, surat-menyurat, Sumber Daya Manusia, keuangan, dll.

Tabel 4.52

**Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Bertanggung Jawab Terhadap Kebersihan Lingkungan Kerja**

n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	10	23,8
Setuju	16	38,1
Sangat Setuju	13	31,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.52 dapat dilihat responden mayoritas responden memberikan tanggapan setuju yaitu sebanyak 38,1% dan yang sangat setuju sebanyak 31,0% dari total responden, sedangkan yang tidak setuju sebanyak 7,1% dan yang menjawab netral sebanyak 23,8%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan menciptakan lingkungan yang bersih demi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Tabel 4.53
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Tidak Tergesa-Gesa Dalam Melaksanakan Pekerjaan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	2	4,8
Netral	6	14,3
Setuju	17	40,5
Sangat Setuju	17	40,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data di atas dapat dilihat sebanyak 40,5% responden setuju dan sangat setuju dengan pernyataan di atas, 4,8% tidak setuju dan 14,3% menjawab netral. Dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan diberikan tanggapan positif dari mayoritas karyawan, mempertandakan bahwa karyawan sangat berhati-hati dalam bekerja, teliti dan lebih mementingkan kualitas kerja dibandingkan dengan kuantitas.

Tabel 4.54
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai dengan Target yang Ditentukan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	2	4,8
Netral	13	31,0
Setuju	10	23,8
Sangat Setuju	17	40,5
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan positif responden terhadap pernyataan pada tabel 4.54 adalah sebanyak 40,5% responden yang sangat setuju, sedangkan responden yang tidak setuju sebanyak 4,8% dan yang menjawab netral sebanyak 31,0%. Mayoritas karyawan menyetujui pernyataan yang menyebutkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, dapat disimpulkan bahwa karyawan mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dengan waktu yang telah ditentukan.

Tabel 4.55
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Tidak Keberatan Apabila Diberikan Tugas Tambahan oleh Atasan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	7,1
Netral	5	11,9
Setuju	12	28,6
Sangat Setuju	22	52,4
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel di atas separuh dari karyawan menyetujui pernyataan bahwa karyawan tidak keberatan apabila diberikan tugas tambahan oleh atasan yaitu sebanyak 52,4%, sedangkan yang tidak setuju sebanyak 7,1% dan netral 11,9% dari total responden, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki loyalitas terhadap pimpinan karena tidak keberatan apabila pimpinan memberikan tugas tambahan.

Tabel 4.56
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Tidak Keberatan Bekerja Melebihi Jam Kerja yang Telah Ditentukan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	12	28,6
Setuju	10	23,8
Sangat Setuju	13	31,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel 4.56 di atas dapat diketahui bahwa pernyataan karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan mendapat tanggapan positif dari responden yaitu sebanyak 31,0% yang sangat setuju dan 23,8% yang setuju, sedangkan yang tidak setuju sebanyak 16,7% dan 28,6% menjawab netral. Dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan walaupun tidak dalam hitungan lembur, ini menunjukkan kuantitas karyawan tinggi dalam waktu bekerja sehingga penyelesaian tugas dapat terselesaikan tepat waktu.

Tabel 4.57
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Terdapat Kesetiakawanan Pada Kelompok Kerja
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	9	21,4
Setuju	14	33,3
Sangat Setuju	12	28,6
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data di atas dapat diketahui tanggapan responden mayoritas setuju dengan pernyataan tersebut yaitu sebanyak 33,3% dan yang sangat setuju sebanyak 28,6%, sedangkan responden yang tidak setuju sebanyak 16,7% dan yang menjawab netral sebanyak 21,4%. Dapat disimpulkan karyawan saling membangun kesetiakawanan pada kelompok kerja guna memudahkan apabila terdapat pekerjaan yang tidak memungkinkan untuk dikerjakan seorang diri dan sangat membutuhkan bantuan kelompok.

Tabel 4.58
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Kelompok Kerja Saling Memberikan Bantuan Satu Sama Lain
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	7	16,7
Netral	7	16,7
Setuju	12	28,6
Sangat Setuju	16	38,1
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari data pada tabel 4.58 diketahui tanggapan responden sebanyak 38,1% sangat setuju dan 28,6% dari total responden setuju dengan pernyataan di atas. Responden yang memberikan tanggapan tidak setuju dan netral hanya sebanyak 16,7% dari total responden. Bantuan dari kelompok kerja kepada satu sama lain merupakan salah satu bagian untuk membangun kualitas kerja serta menciptakan kelompok kerja yang solid, sehingga dapat mencapai keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Tabel 4.59
Jawaban Responden untuk Dimensi Kinerja
Karyawan Memiliki Kerja Sama yang Baik dengan Atasan
n = 42

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	10	23,8
Netral	9	21,4
Setuju	10	23,8
Sangat Setuju	13	31,0
Total	42	100,0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Pada tabel terakhir di dimensi kinerja ini, terlihat bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan di atas sebanyak 31,0% dan 23,8% setuju dengan pernyataan bahwa karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan atasan, namun ada juga karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan di atas yaitu sebanyak 23,8% dari total responden dan 21,4% yang menjawab netral. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menyetujui bahwa memiliki kerja sama yang baik dengan atasan dan ini menunjukkan bahwa karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan baik apabila memiliki kerja sama yang baik pula dengan pimpinan.

4.4 Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Manajemen FEUI dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan

Perhitungan korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara 2 variabel yakni variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini teknik perhitungan korelasi yang digunakan adalah uji korelasi spearman mengingat data penelitian berbentuk data kategorik ordinal. Hasil analisis korelasi untuk mencari hubungan gaya kepemimpinan Ketua Departemen Manajemen FEUI dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan ditampilkan dalam tabel 4.60 berikut :

Tabel 4.60
Uji Korelasi Spearman
Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Correlations			Gaya Kepemimpinan	Kinerja
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.648**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	42	42
	Kinerja	Correlation Coefficient	.648**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	42	42

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

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS untuk menguji korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi Spearman's rho (Correlation Coefficient) sebesar 0,648. Nilai 0,648 merupakan nilai r hitung. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja sebesar 64,8% dan untuk nilai sig.(2-tailed) atau probabilitas sebesar 0,000. Uji dilakukan **2 tailed (2 sisi)** karena yang akan dicari adalah ada atau tidaknya hubungan dua variabel.

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

H_1 : Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar Pengambilan Keputusan:

- Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Oleh karena $< 0,05$ maka H_0 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Peneliti ingin mengetahui lebih lanjut apakah gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan pada kinerja, peneliti ingin menguji hubungan tersebut dengan rumus uji z sebagai berikut :

Uji z:

$$\begin{aligned}
 Z &= r_s \sqrt{(n-1)} \\
 &= 0,648 \times \sqrt{41} \\
 &= 0,648 \times 6,40 \\
 &= 4,147
 \end{aligned}$$

- Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji adanya hubungan yang signifikan.

H_0 : Tidak ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

H_a : Ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

- Untuk menguji hipotesis nol (H_0), kriterianya adalah:

Tolak H_0 jika : $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

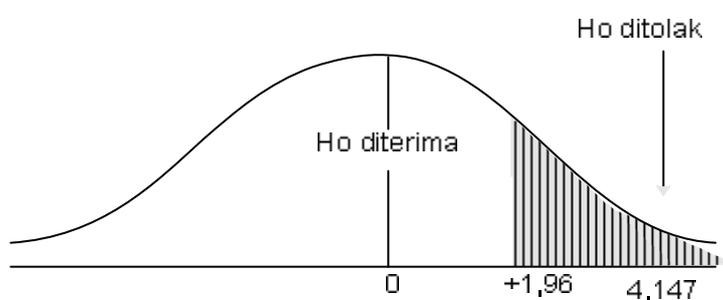
Terima H_0 jika : $Z_{hitung} < Z_{tabel}$

Pada taraf kesalahan 5%, harga Z_{tabel} dicari pada $z (0,5 - (0,5 \cdot 0,05) = 0,475$, dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga $z_{tabel} = 1,96$. Dengan demikian $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dari hasil wawancara sebagai berikut dapat memperkuat hasil perhitungan koefisien korelasi di atas :

“kalau tingkat kinerja dari kuesioner yang anda bagikan kan itu diisi sendiri, yah pasti diisi baik, kalau untuk tingkat kinerja di SDM kan 80% dinilai pimpinan 20% dari sesama staf. Kenapa menurun karena menurut pimpinan dari tingkat disiplin masih kurang, keahlian untuk administratif akademik memang terlatih tapi untuk keahlian yang lain seperti dalam menguasai bahasa Inggris juga kurang, untuk penyelesaian pekerjaan tepat waktu tidak sepenuhnya seperti itu. Ya ada beberapa karyawan saja yang bekerja dengan baik. Masalah gaya kepemimpinan kan pasti ada pro dan kontra tidak bisa kita menjudge gaya kepemimpinan pimpinan dengan pasti, kalau masalah mengisi kuesioner kemungkinan karyawan hanya melihat indikasinya saja sesuai apa tidak dengan keadaan sehari-hari. Yang pasti memang jelas pimpinan itu mempunyai andil yang penting bagi perusahaan dimanapun itu, mau swasta atau negeri. Jika pimpinannya baik maka karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya, apabila kurang pastilah jadi malas ke

kantor bawaannya. Kalau untuk masalah ada hubungan tidak gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, ya pasti berhubungan karena support dan pembawaan pimpinan dalam kegiatan kantor itu penting sekali, komunikasi diantara keduanya pun penting karena itu menunjukkan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Kalau untuk menjudge gaya kepemimpinan itu tidak bisa, karena menurut saya kepemimpinan seseorang itu tidak dapat dinilai dengan persepsi saja, karena kalau dari persepsi terdapat banyak pemikiran-pemikiran dan namanya manusia yah balik lagi seperti tadi pasti ada saja yang pro dan kontra.”

Gambar 4.1
Hasil Uji Hipotesis



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari permasalahan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya yaitu mengenai Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan Ketua Departemen dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan tenaga kependidikan. Lalu dengan uji z guna untuk menguji hubungan yang signifikan disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Maksud dari hubungan yang signifikan adalah variabel bebas merupakan sebab perubahan atau timbulnya perubahan yang kuat pada variabel terikat yang berarti dimana bila gaya kepemimpinan Ketua Departemen bertambah baik, maka kinerja karyawan tenaga kependidikan akan menjadi lebih baik lagi dan bila gaya kepemimpinan Ketua Departemen bertambah buruk maka kinerja karyawan tenaga kependidikan juga semakin buruk.

5.2 Saran

Dari hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diketahui hal-hal apa saja yang masih kurang dan dapat diharapkan dapat diperbaiki, yaitu : Ketua Departemen sebaiknya dapat menerapkan satu gaya kepemimpinan saja, yang tepat dengan keadaan organisasi. Apabila satu gaya kepemimpinan telah ditentukan dan jelas maka tenaga kependidikan hanya mengikuti pimpinan atau berjalan dengan pimpinan dalam memajukan organisasi sesuai dengan arahan dan bimbingannya. Selain itu Ketua Departemen hendaknya melakukan pendekatan dalam bersikap dengan karyawan tenaga kependidikan, misalnya banyak berinteraksi, berdiskusi bersama, memerlukan komunikasi yang baik dengan karyawan tenaga kependidikan, serta memberikan kata-kata yang membangun juga memberikan motivasi yang lebih. Sehingga terjalin kerjasama yang baik dan terdapat interaksi positif antara atasan dan bawahan guna meningkatkan kinerja karyawan yang sedang menurun.

DAFTAR REFERENSI

- Adair, John. (1993). *Bukan Bos Tetapi Pemimpin*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Alimul, Aziz.(2007). *Riset Keperawatan dan Teknik Penulisan Ilmiah*. Jakarta: Salemba Medika.
- Allan, C. Filley, Robert, J. House, dan Steven Kerr. (1976). *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2nd ed. Glenview, Illinois: Scott Foresman.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi Kelima. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin.(2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez, Luis R. dan kawan-kawan. (2001). *Managing Human Resources*, 3rd edition. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Ilyas, Yaslis. (2001). *Kinerja (Teori, Penilaian dan Penelitian)*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kerlinger, Fred N. (2002). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mangkunegara, A.A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manzini, Andrew. (1984). *Management Review*. New York: AMA Membership Publication Division.
- Muslimin, (2002). *Metode Penelitian di Bidang Sosial*. Malang: Bayu MediaUMM Press.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif: teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- PB, Triton. (2006). *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: ANDI.

- Rivai, Veithzal. (2005). *Appraisal Performance*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Schuler, Randall. (1987). *Personnel and Human Resources Management: Third Edition*. New York: West Publishing Company.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto.(2000). *Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, P. Sondang. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Siagian, P. Sondang. (1992). *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Soeharto B. (1987). *Menyiapkan Penelitian dan Penulisan Karya Ilmiah (skripsi, tesis)*. Bandung: FIP IKIP Bandung.
- Sugiyono, (2004). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto, (1986). *Dasar-dasar, Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Terry, G.R. (1972). *Principles of Management*, 6th edition. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha, Miftah. (1986). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Ed. 1, Cet. 2. Jakarta: Rajawali.
- Umar, Husein. (2009). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali.
- Uma, Sekaran. (2000). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, Thirt Edition. America: John Wiley & Sons, Inc.
- Winardi, (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Sumber Lain:

Charles, N. Greene. (1975). *The reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordiantes* (Journal of applied Psychology Volume 60).

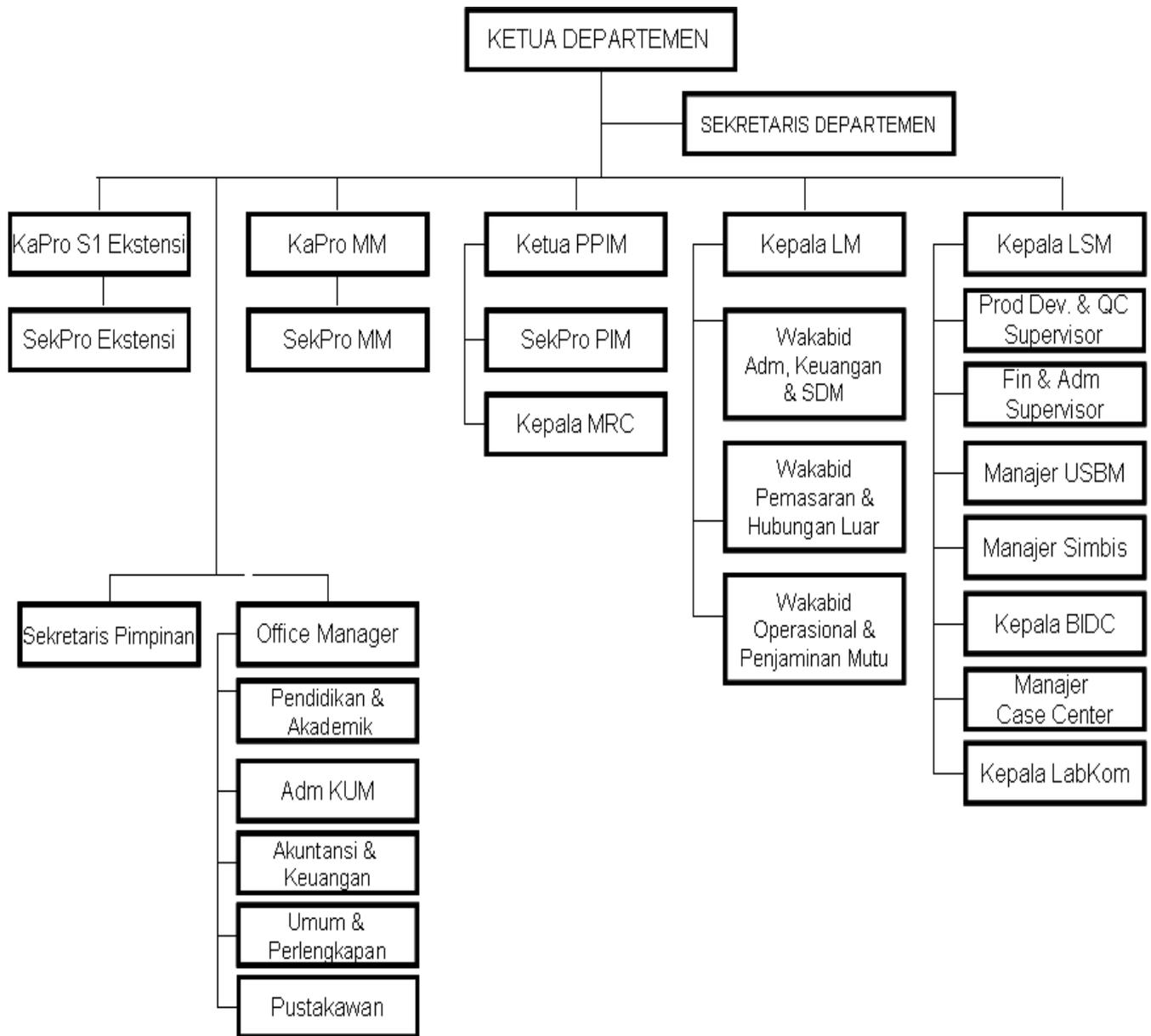
Ricky Randhita. (2009). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintah Kelurahan* (Jurnal Ilmiah). Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Surini Santoso . (1998) .*Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala dengan Kinerja Instruktur Latihan Kerja di Balai Latihan Kerja Malang* (Tesis). Depok: Universitas Indonesia.

_____, (2011). *Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*. Depok.

LAMPIRAN

**STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN MANAJEMEN FAKULTAS
EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA**





KUESIONER PENELITIAN
PROGRAM SARJANA EKSTENSI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS INDONESIA

No. Kuesioner

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara/i
Karyawan/ Karyawati Bagian Tenaga Kependidikan Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Dengan hormat,

Dengan ini saya Intan Juwitasari (1006816810) mahasiswi program studi Sarjana Ekstensi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Jawaban anda akan menjadi masukan yang berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi saya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa “Bagaimana Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.”

Peneliti mengharapkan kejujuran dan keikhlasan anda dalam menjawab setiap pernyataan dari kuesioner yang telah disediakan. Jawaban yang anda berikan pun tidak dinilai benar atau salah.

Demi kepentingan penelitian, saya akan menjaga kerahasiaan identitas anda sebagai responden. Saya mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan kerja sama yang anda berikan dalam mensukseskan penelitian ini.

Hormat Saya,

Intan Juwitasari

LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner

Kuesioner dibawah memuat sejumlah pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, anda cukup menjawab langsung sesuai apa yang ada di dalam pikiran anda pertama kali.

I. Karakteristik Respondensi

1. Jenis Kelamin : Perempuan
 Laki-laki

2. Umur : < 25 tahun
 25 – 30 tahun
 31 – 35 tahun
 36 – 40 tahun
 > 40 tahun

3. Pendidikan Terakhir : SMA S2
 Diploma S3
 S1

4. Status Pernikahan : Sudah Menikah
 Belum menikah

5. Masa kerja : < 5 tahun 16 – 20 tahun
 5 – 10 tahun > 20 tahun
 11 – 15 tahun

II. Hubungan Gaya Kepemimpinan Ketua Departemen Dengan Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Penjelasan Cara Pengisian :

- Jawab “pernyataan” berikut berdasarkan persepsi/ penilaian anda atas kepemimpinan Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Beri tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang anda pilih.
- Keterangan pilihan jawaban untuk pernyataan :
 STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 N : Netral
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

Gaya Kepemimpinan

A. Otokratis

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan memiliki wewenang yang mutlak					
2.	Pimpinan selalu membuat keputusan					
3.	Pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah dengan bawahan					
4.	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan para bawahan secara ketat					
5.	Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan					
6.	Pimpinan tidak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat					
7.	Pimpinan memberikan tugas-tugas untuk bawahan secara instruktif					

8.	Pimpinan lebih banyak memberikan kritik daripada pujian					
9.	Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan					
10.	Pimpinan bertindak secara langsung tanpa diskusi					
11.	Pimpinan memikul seluruh tanggung jawab keberhasilan organisasi					

B. Demokratis

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
12.	Pimpinan tidak memiliki wewenang yang mutlak					
13.	Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan					
14.	Pimpinan dan bawahan membuat keputusan secara bersama					
15.	Pimpinan melakukan komunikasi timbal-balik dengan bawahan					
16.	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan bawahan dengan tidak terlalu ketat					
17.	Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan					
18.	Pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat					
19.	Pimpinan memberikan tugas-tugas kepada bawahan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif					
20.	Pimpinan memberikan pujian dan kritikan dengan seimbang					
21.	Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing					

22.	Pimpinan membangun suasana saling menghargai di lingkungan kerja					
23.	Pimpinan dan bawahan memikul tanggung jawab keberhasilan organisasi secara bersama					

C. *Laissez-Faire*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
24.	Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan					
25.	Bawahan lebih banyak membuat keputusan dibandingkan dengan pimpinan					
26.	Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya					
27.	Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan					
28.	Prakarsa selalu datang dari bawahan					
29.	Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan					
30.	Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok					
31.	Pimpinan mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok					
32.	Pimpinan memberikan tanggung jawab keberhasilan organisasi pada masing-masing karyawan					

Kinerja

A. *Quality of work*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu					
2.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat					
3.	Saya bertanggung jawab atas kondisi peralatan kerja sepenuhnya					
4.	Saya bertanggung jawab atas kondisi perlengkapan kerja					
5.	Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan saya					
6.	Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja					
7.	Saya tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan					

B. *Quantity of work*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
8.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan					
9.	Saya tidak keberatan apabila diberikan tugas tambahan oleh atasan					
10.	Saya tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan					

C. *Interpersonal effectiveness*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
11.	Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja					
12.	Kelompok kerja saling memberikan bantuan satu sama lain					
13.	Saya memiliki kerja sama yang baik dengan atasan					

thanks for the good cooperation#

Variabel Gaya Kepemimpinan

Factor Analysis Otokratis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	172.163
	df	55
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	
Anti-image Covariance	Q1	.292	-.105	.068	-.094	.074	.039	-.054	.077	-.046	.039	-.074
	Q2	-.105	.249	-.058	-.011	-.077	-.041	-.001	-.040	.035	-.028	.064
	Q3	.068	-.058	.326	-.099	-.040	-.089	-.003	.081	-.028	.055	-.041
	Q4	-.094	-.011	-.099	.177	-.046	.045	.033	-.065	-.018	-.074	.047
	Q5	.074	-.077	-.040	-.046	.175	.082	-.029	-.008	-.023	.002	-.065
	Q6	.039	-.041	-.089	.045	.082	.216	-.023	-.031	-.049	-.066	-.027
	Q7	-.054	-.001	-.003	.033	-.029	-.023	.102	.029	-.071	-.063	-.007
	Q8	.077	-.040	.081	-.065	-.008	-.031	.029	.225	-.071	.008	-.095
	Q9	-.046	.035	-.028	-.018	-.023	-.049	-.071	-.071	.180	.081	.001
	Q10	.039	-.028	.055	-.074	.002	-.066	-.063	.008	.081	.120	-.029
	Q11	-.074	.064	-.041	.047	-.065	-.027	-.007	-.095	.001	-.029	.149
Anti-image Correlation	Q1	.786 ^a	-.388	.221	-.416	.328	.156	-.312	.300	-.203	.209	-.353
	Q2	-.388	.883 ^a	-.203	-.052	-.369	-.177	-.005	-.170	.166	-.163	.330
	Q3	.221	-.203	.853 ^a	-.415	-.166	-.335	-.016	.298	-.116	.279	-.184
	Q4	-.416	-.052	-.415	.816 ^a	-.259	.232	.243	-.326	-.102	-.510	.288
	Q5	.328	-.369	-.166	-.259	.861 ^a	.422	-.216	-.041	-.131	.012	-.402
	Q6	.156	-.177	-.335	.232	.422	.846 ^a	-.153	-.142	-.246	-.408	-.148
	Q7	-.312	-.005	-.016	.243	-.216	-.153	.858 ^a	.190	-.522	-.574	-.059
	Q8	.300	-.170	.298	-.326	-.041	-.142	.190	.837 ^a	-.353	.049	-.521
	Q9	-.203	.166	-.116	-.102	-.131	-.246	-.522	-.353	.817 ^a	.548	.009
	Q10	.209	-.163	.279	-.510	.012	-.408	-.574	.049	.548	.769 ^a	-.219
	Q11	-.353	.330	-.184	.288	-.402	-.148	-.059	-.521	.009	-.219	.851 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.544
Q2	1.000	.674
Q3	1.000	.589
Q4	1.000	.704
Q5	1.000	.743
Q6	1.000	.613
Q7	1.000	.831
Q8	1.000	.640
Q9	1.000	.626
Q10	1.000	.671
Q11	1.000	.779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.414	67.404	67.404	7.414	67.404	67.404
2	.812	7.378	74.782			
3	.715	6.504	81.286			
4	.617	5.614	86.899			
5	.497	4.519	91.418			
6	.275	2.499	93.917			
7	.241	2.191	96.108			
8	.200	1.817	97.925			
9	.100	.907	98.832			
10	.076	.688	99.520			
11	.053	.480	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q1	.738
Q2	.821
Q3	.767
Q4	.839
Q5	.862
Q6	.783
Q7	.912
Q8	.800
Q9	.791
Q10	.819
Q11	.883

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Reliability Otokratis

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44.55	64.787	8.049	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	40.60	54.989	.685	.950
Q2	40.60	54.568	.782	.946
Q3	40.25	54.197	.716	.949
Q4	40.55	53.208	.802	.945
Q5	40.35	53.187	.828	.944
Q6	40.25	55.355	.737	.948
Q7	40.25	50.724	.885	.942
Q8	40.75	54.092	.752	.947
Q9	40.85	56.029	.749	.948
Q10	40.70	54.011	.778	.946
Q11	40.35	51.503	.851	.943

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	11

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

Factor Analysis Demokratis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	269.155
	df	66
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	
Anti-image Covariance	Q12	.088	-.044	-.008	-.022	-.038	-.019	-.023	-.035	.046	.051	.054	-.021
	Q13	-.044	.163	-.019	-.037	.015	.025	.015	.053	-.054	-.073	-.041	.074
	Q14	-.008	-.019	.062	.018	.013	-.020	-.035	-.012	.024	-.003	-.032	-.034
	Q15	-.022	-.037	.018	.065	-.004	-.017	.007	-.031	.009	.001	-.029	-.035
	Q16	-.038	.015	.013	-.004	.125	-.006	-.013	.012	-.036	.001	-.055	.006
	Q17	-.019	.025	-.020	-.017	-.006	.147	.032	-.006	-.030	-.042	-.012	.003
	Q18	-.023	.015	-.035	.007	-.013	.032	.051	.009	-.041	-.026	.002	.018
	Q19	-.035	.053	-.012	-.031	.012	-.006	.009	.067	-.030	-.037	-.013	.034
	Q20	.046	-.054	.024	.009	-.036	-.030	-.041	-.030	.077	.040	.027	-.049
	Q21	.051	-.073	-.003	.001	.001	-.042	-.026	-.037	.040	.108	.015	-.037
	Q22	.054	-.041	-.032	-.029	-.055	-.012	.002	-.013	.027	.015	.157	-.012
	Q23	-.021	.074	-.034	-.035	.006	.003	.018	.034	-.049	-.037	-.012	.121
Anti-image Correlation	Q12	.792 ^a	-.368	-.105	-.287	-.366	-.166	-.342	-.450	.560	.526	.459	-.207
	Q13	-.368	.788 ^a	-.189	-.362	.104	.164	.169	.502	-.480	-.552	-.257	.527
	Q14	-.105	-.189	.876 ^a	.285	.144	-.205	-.622	-.188	.347	-.038	-.329	-.398
	Q15	-.287	-.362	.285	.887 ^a	-.046	-.174	.128	-.471	.130	.017	-.289	-.395
	Q16	-.366	.104	.144	-.046	.928 ^a	-.047	-.167	.135	-.372	.011	-.389	.045
	Q17	-.166	.164	-.205	-.174	-.047	.932 ^a	.369	-.061	-.284	-.332	-.082	.024
	Q18	-.342	.169	-.622	.128	-.167	.369	.817 ^a	.146	-.665	-.354	.027	.224
	Q19	-.450	.502	-.188	-.471	.135	-.061	.146	.845 ^a	-.418	-.436	-.123	.373
	Q20	.560	-.480	.347	.130	-.372	-.284	-.665	-.418	.717 ^a	.438	.241	-.509
	Q21	.526	-.552	-.038	.017	.011	-.332	-.354	-.436	.438	.829 ^a	.116	-.325
	Q22	.459	-.257	-.329	-.289	-.389	-.082	.027	-.123	.241	.116	.896 ^a	-.089
	Q23	-.207	.527	-.398	-.395	.045	.024	.224	.373	-.509	-.325	-.089	.846 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Q12	1.000	.730
Q13	1.000	.698
Q14	1.000	.867
Q15	1.000	.784
Q16	1.000	.805
Q17	1.000	.784
Q18	1.000	.737
Q19	1.000	.850
Q20	1.000	.631
Q21	1.000	.792
Q22	1.000	.770
Q23	1.000	.812

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.262	77.181	77.181	9.262	77.181	77.181
2	.938	7.814	84.995			
3	.485	4.040	89.035			
4	.350	2.914	91.949			
5	.268	2.234	94.183			
6	.226	1.882	96.065			
7	.153	1.277	97.341			
8	.117	.979	98.320			
9	.099	.824	99.144			
10	.042	.346	99.490			
11	.040	.332	99.822			
12	.021	.178	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q12	.854
Q13	.835
Q14	.931
Q15	.886
Q16	.897
Q17	.885
Q18	.858
Q19	.922
Q20	.794
Q21	.890
Q22	.878
Q23	.901

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Demokratis

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.95	127.313	11.283	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12	43.60	107.411	.829	.970
Q13	43.90	108.621	.804	.971
Q14	43.90	106.411	.914	.968
Q15	43.75	105.566	.863	.970
Q16	43.90	107.147	.877	.969
Q17	44.10	105.042	.861	.970
Q18	44.05	107.734	.829	.970
Q19	44.15	102.976	.906	.968
Q20	44.10	108.937	.756	.972
Q21	43.90	108.305	.866	.969
Q22	44.10	109.779	.852	.970
Q23	44.00	109.053	.880	.969

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	12

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

Factor Analysis Laissez-Faire

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	149.061
	df	36
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
Anti-image Covariance	Q24	.112	-.027	-.070	.043	-.078	.000	.006	.024	-.014
	Q25	-.027	.219	.005	-.065	.032	-.126	.076	.018	.027
	Q26	-.070	.005	.082	-.058	.061	.003	-.047	-.004	-.002
	Q27	.043	-.065	-.058	.083	-.064	.044	.023	-.034	-.015
	Q28	-.078	.032	.061	-.064	.140	.022	-.073	.014	-.056
	Q29	.000	-.126	.003	.044	.022	.211	-.136	-.058	-.097
	Q30	.006	.076	-.047	.023	-.073	-.136	.389	-.085	.080
	Q31	.024	.018	-.004	-.034	.014	-.058	-.085	.357	-.067
	Q32	-.014	.027	-.002	-.015	-.056	-.097	.080	-.067	.178
Anti-image Correlation	Q24	.771 ^a	-.175	-.728	.445	-.624	-.001	.028	.122	-.097
	Q25	-.175	.818 ^a	.038	-.480	.180	-.589	.259	.066	.139
	Q26	-.728	.038	.735 ^a	-.702	.571	.020	-.265	-.023	-.016
	Q27	.445	-.480	-.702	.728 ^a	-.589	.330	.125	-.198	-.124
	Q28	-.624	.180	.571	-.589	.717 ^a	.129	-.312	.061	-.355
	Q29	-.001	-.589	.020	.330	.129	.727 ^a	-.474	-.213	-.503
	Q30	.028	.259	-.265	.125	-.312	-.474	.780 ^a	-.228	.305
	Q31	.122	.066	-.023	-.198	.061	-.213	-.228	.930 ^a	-.264
	Q32	-.097	.139	-.016	-.124	-.355	-.503	.305	-.264	.870 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Q24	1.000	.792
Q25	1.000	.671
Q26	1.000	.788
Q27	1.000	.769
Q28	1.000	.690
Q29	1.000	.538
Q30	1.000	.460
Q31	1.000	.627
Q32	1.000	.792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.127	68.074	68.074	6.127	68.074	68.074
2	.944	10.489	78.563			
3	.622	6.912	85.476			
4	.456	5.064	90.539			
5	.380	4.220	94.759			
6	.211	2.345	97.104			
7	.140	1.558	98.662			
8	.087	.962	99.625			
9	.034	.375	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q24	.890
Q25	.819
Q26	.888
Q27	.877
Q28	.831
Q29	.733
Q30	.678
Q31	.792
Q32	.890

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Reliability Laissez-Faire

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.95	27.945	5.286	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q24	31.00	23.474	.851	.928
Q25	31.10	23.253	.768	.930
Q26	31.00	20.947	.836	.925
Q27	31.05	21.313	.826	.926
Q28	31.10	21.989	.773	.929
Q29	31.10	22.621	.673	.935
Q30	31.30	23.484	.617	.938
Q31	31.05	22.366	.745	.931
Q32	30.90	20.832	.853	.924

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	9

Variabel Kinerja

Factor Analysis Quality of work

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	147.228
	df	21
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Anti-image Covariance	Q1	.171	-.051	.039	-.051	.019	-.086	-.015
	Q2	-.051	.056	-.042	-.012	-.012	.047	.023
	Q3	.039	-.042	.043	.004	.000	-.040	-.042
	Q4	-.051	-.012	.004	.130	.033	-.050	-.063
	Q5	.019	-.012	.000	.033	.300	-.114	-.054
	Q6	-.086	.047	-.040	-.050	-.114	.156	.071
	Q7	-.015	.023	-.042	-.063	-.054	.071	.143
Anti-image Correlation	Q1	.773 ^a	-.517	.459	-.343	.082	-.526	-.093
	Q2	-.517	.725 ^a	-.857	-.147	-.091	.502	.256
	Q3	.459	-.857	.715 ^a	.055	-.002	-.495	-.533
	Q4	-.343	-.147	.055	.881 ^a	.169	-.347	-.462
	Q5	.082	-.091	-.002	.169	.879 ^a	-.527	-.262
	Q6	-.526	.502	-.495	-.347	-.527	.661 ^a	.473
	Q7	-.093	.256	-.533	-.462	-.262	.473	.786 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.724
Q2	1.000	.832
Q3	1.000	.860
Q4	1.000	.874
Q5	1.000	.686
Q6	1.000	.651
Q7	1.000	.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.375	76.788	76.788	5.375	76.788	76.788
2	.771	11.008	87.797			
3	.413	5.896	93.693			
4	.183	2.611	96.304			
5	.150	2.144	98.448			
6	.086	1.227	99.675			
7	.023	.325	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q1	.851
Q2	.912
Q3	.927
Q4	.935
Q5	.828
Q6	.807
Q7	.865

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Reliability Quality of work

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29.05	38.471	6.203	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	24.80	29.747	.795	.944
Q2	24.85	27.608	.878	.937
Q3	24.85	27.397	.901	.935
Q4	24.85	26.871	.906	.934
Q5	24.90	29.779	.768	.946
Q6	25.15	30.239	.738	.948
Q7	24.90	27.884	.817	.942

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	7

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

Factor Analysis Quantity of work

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.667
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12.415
	df	3
	Sig.	.006

Anti-image Matrices

		Q8	Q9	Q10
Anti-image Covariance	Q8	.705	-.112	-.252
	Q9	-.112	.670	-.277
	Q10	-.252	-.277	.582
Anti-image Correlation	Q8	.710 ^a	-.162	-.393
	Q9	-.162	.682 ^a	-.443
	Q10	-.393	-.443	.626 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Q8	1.000	.612
Q9	1.000	.644
Q10	1.000	.742

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.997	66.567	66.567	1.997	66.567	66.567
2	.594	19.796	86.363			
3	.409	13.637	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q8	.782
Q9	.802
Q10	.861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Reliability Quantity of work

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.30	6.011	2.452	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q8	8.25	3.145	.528	.716
Q9	8.20	3.011	.553	.689
Q10	8.15	2.871	.646	.579

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	3

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

Factor Analysis Interpersonal effectiveness

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20.130
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Q11	Q12	Q13
Anti-image Covariance	Q11	.565	-.173	-.178
	Q12	-.173	.489	-.236
	Q13	-.178	-.236	.485
Anti-image Correlation	Q11	.764 ^a	-.329	-.341
	Q12	-.329	.703 ^a	-.484
	Q13	-.341	-.484	.700 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Q11	1.000	.714
Q12	1.000	.768
Q13	1.000	.772

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.253	75.103	75.103	2.253	75.103	75.103
2	.419	13.969	89.072			
3	.328	10.928	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q11	.845
Q12	.876
Q13	.878

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Reliability Interpersonal effectiveness

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.10	7.779	2.789	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	8.10	4.200	.660	.802
Q12	8.10	3.358	.712	.752
Q13	8.00	3.684	.717	.743

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	3

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

Frequency Table Data Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	28	66.7	66.7	66.7
	Laki-laki	14	33.3	33.3	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	5	11.9	11.9	11.9
	25 - 30 tahun	20	47.6	47.6	59.5
	31 - 35 tahun	13	31.0	31.0	90.5
	36 - 40 tahun	3	7.1	7.1	97.6
	> 40 tahun	1	2.4	2.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	2	4.8	4.8	4.8
	Diploma	12	28.6	28.6	33.3
	S1	26	61.9	61.9	95.2
	S2	2	4.8	4.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sudah Menikah	31	73.8	73.8	73.8
	Belum Menikah	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	7	16.7	16.7	16.7
	5 - 10 tahun	23	54.8	54.8	71.4
	11 - 15 tahun	5	11.9	11.9	83.3
	16 - 20 tahun	6	14.3	14.3	97.6
	> 20 tahun	1	2.4	2.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Frequency Table Gaya Kepemimpinan

Pimpinan memiliki wewenang yang mutlak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	16.7	16.7	16.7
	Setuju	14	33.3	33.3	50.0
	Sangat Setuju	21	50.0	50.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan selalu membuat keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	4.8	4.8	4.8
	Netral	5	11.9	11.9	16.7
	Setuju	21	50.0	50.0	66.7
	Sangat Setuju	14	33.3	33.3	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan hanya melakukan komunikasi satu arah dengan bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	14.3	14.3	14.3
	Netral	6	14.3	14.3	28.6
	Setuju	18	42.9	42.9	71.4
	Sangat Setuju	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan para bawahan secara ketat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	14.3	14.3	14.3
	Netral	2	4.8	4.8	19.0
	Setuju	15	35.7	35.7	54.8
	Sangat Setuju	19	45.2	45.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	7	16.7	16.7	23.8
	Setuju	17	40.5	40.5	64.3
	Sangat Setuju	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan tidak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	14.3	14.3	14.3
Netral	5	11.9	11.9	26.2
Setuju	17	40.5	40.5	66.7
Sangat Setuju	14	33.3	33.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan tugas-tugas untuk bawahan secara instruktif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	5	11.9	11.9	11.9
Setuju	15	35.7	35.7	47.6
Sangat Setuju	22	52.4	52.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan lebih banyak memberikan kritik daripada pujian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	9.5	9.5	9.5
Netral	8	19.0	19.0	28.6
Setuju	17	40.5	40.5	69.0
Sangat Setuju	13	31.0	31.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	4.8	4.8	4.8
Netral	6	14.3	14.3	19.0
Setuju	18	42.9	42.9	61.9
Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan bertindak secara langsung tanpa diskusi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
Netral	6	14.3	14.3	31.0
Setuju	16	38.1	38.1	69.0
Sangat Setuju	13	31.0	31.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memikul seluruh tanggung jawab keberhasilan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	14.3	14.3	14.3
	Netral	8	19.0	19.0	33.3
	Setuju	12	28.6	28.6	61.9
	Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan tidak memiliki wewenang yang mutlak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	3	7.1	7.1	14.3
	Setuju	18	42.9	42.9	57.1
	Sangat Setuju	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
	Netral	4	9.5	9.5	26.2
	Setuju	15	35.7	35.7	61.9
	Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan dan bawahan membuat keputusan secara bersama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	9.5	9.5	9.5
	Netral	6	14.3	14.3	23.8
	Setuju	14	33.3	33.3	57.1
	Sangat Setuju	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan melakukan komunikasi timbal-balik dengan bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	11.9	11.9	11.9
	Netral	2	4.8	4.8	16.7
	Setuju	19	45.2	45.2	61.9
	Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan pengawasan terhadap kegiatan bawahan dengan tidak terlalu ketat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	9.5	9.5	9.5
Netral	3	7.1	7.1	16.7
Setuju	12	28.6	28.6	45.2
Sangat Setuju	23	54.8	54.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
Netral	3	7.1	7.1	14.3
Setuju	13	31.0	31.0	45.2
Sangat Setuju	23	54.8	54.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	9.5	9.5	9.5
Netral	5	11.9	11.9	21.4
Setuju	12	28.6	28.6	50.0
Sangat Setuju	21	50.0	50.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan tugas-tugas kepada bawahan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
Netral	6	14.3	14.3	31.0
Setuju	15	35.7	35.7	66.7
Sangat Setuju	14	33.3	33.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan pujian dan kritikan dengan seimbang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
Netral	8	19.0	19.0	35.7
Setuju	18	42.9	42.9	78.6
Sangat Setuju	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
Netral	3	7.1	7.1	23.8
Setuju	15	35.7	35.7	59.5
Sangat Setuju	17	40.5	40.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan membangun suasana saling menghargai di lingkungan kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
Netral	4	9.5	9.5	16.7
Setuju	15	35.7	35.7	52.4
Sangat Setuju	20	47.6	47.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan dan bawahan memikul tanggung jawab keberhasilan organisasi secara bersama

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	9.5	9.5	9.5
Netral	3	7.1	7.1	16.7
Setuju	11	26.2	26.2	42.9
Sangat Setuju	24	57.1	57.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	11.9	11.9	11.9
Netral	3	7.1	7.1	19.0
Setuju	9	21.4	21.4	40.5
Sangat Setuju	25	59.5	59.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Bawahan lebih banyak membuat keputusan dibandingkan dengan pimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.4	2.4	2.4
Netral	6	14.3	14.3	16.7
Setuju	15	35.7	35.7	52.4
Sangat Setuju	20	47.6	47.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	11.9	11.9	11.9
	Netral	5	11.9	11.9	23.8
	Setuju	14	33.3	33.3	57.1
	Sangat Setuju	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan tidak melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	3	7.1	7.1	14.3
	Setuju	19	45.2	45.2	59.5
	Sangat Setuju	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Prakarsa selalu datang dari bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	11.9	11.9	11.9
	Netral	3	7.1	7.1	19.0
	Setuju	10	23.8	23.8	42.9
	Sangat Setuju	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan para bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.4	2.4	2.4
	Setuju	10	23.8	23.8	26.2
	Sangat Setuju	31	73.8	73.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	11.9	11.9	11.9
	Netral	1	2.4	2.4	14.3
	Setuju	19	45.2	45.2	59.5
	Sangat Setuju	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	1	2.4	2.4	9.5
	Setuju	19	45.2	45.2	54.8
	Sangat Setuju	19	45.2	45.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Pimpinan memberikan tanggung jawab keberhasilan organisasi pada masing-masing karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Tidak Setuju	1	2.4	2.4	2.4
	Netral	4	9.5	9.5	11.9
	Setuju	17	40.5	40.5	52.4
	Sangat Setuju	20	47.6	47.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Frequency Table Kinerja

Saya menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	2.4	2.4	2.4
	Setuju	25	59.5	59.5	61.9
	Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya melaksanakan pekerjaan dengan cepat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.4	2.4	2.4
	Netral	1	2.4	2.4	4.8
	Setuju	19	45.2	45.2	50.0
	Sangat Setuju	21	50.0	50.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya bertanggung jawab atas kondisi peralatan kerja sepenuhnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.4	2.4	2.4
	Netral	4	9.5	9.5	11.9
	Setuju	18	42.9	42.9	54.8
	Sangat Setuju	19	45.2	45.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya bertanggung jawab atas kondisi perlengkapan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	7	16.7	16.7	23.8
	Setuju	16	38.1	38.1	61.9
	Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	5	11.9	11.9	19.0
	Setuju	17	40.5	40.5	59.5
	Sangat Setuju	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	10	23.8	23.8	31.0
	Setuju	16	38.1	38.1	69.0
	Sangat Setuju	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	4.8	4.8	4.8
	Netral	6	14.3	14.3	19.0
	Setuju	17	40.5	40.5	59.5
	Sangat Setuju	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	4.8	4.8	4.8
	Netral	13	31.0	31.0	35.7
	Setuju	10	23.8	23.8	59.5
	Sangat Setuju	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya tidak keberatan apabila diberikan tugas tambahan oleh atasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.1	7.1	7.1
	Netral	5	11.9	11.9	19.0
	Setuju	12	28.6	28.6	47.6
	Sangat Setuju	22	52.4	52.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya tidak keberatan bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
	Netral	12	28.6	28.6	45.2
	Setuju	10	23.8	23.8	69.0
	Sangat Setuju	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
	Netral	9	21.4	21.4	38.1
	Setuju	14	33.3	33.3	71.4
	Sangat Setuju	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Kelompok kerja saling memberikan bantuan satu sama lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	16.7	16.7	16.7
	Netral	7	16.7	16.7	33.3
	Setuju	12	28.6	28.6	61.9
	Sangat Setuju	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Saya memiliki kerja sama yang baik dengan atasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	23.8	23.8	23.8
	Netral	9	21.4	21.4	45.2
	Setuju	10	23.8	23.8	69.0
	Sangat Setuju	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Nonparametric Correlations

Correlations

			Gaya Kepemimpinan	Kinerja
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.648**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	42	42
	Kinerja	Correlation Coefficient	.648**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	42	42

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