



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK DENGAN  
SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PERUM JAMKRINDO  
(KANTOR PUSAT)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Administrasi**

**OLEH :**

**BRAM ARIA TENGGARA**

**1006816041**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA**

**DEPOK**

**JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIK DENGAN  
SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PERUM JAMKRINDO  
(KANTOR PUSAT)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Administrasi**

**OLEH :**

**BRAM ARIA TENGGARA**

**1006816041**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA**

**DEPOK**


**JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Bram Aria Tenggara

NPM : 1006816041

Tanda tangan : 

Tanggal : 20 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Bram Aria Tenggara  
NPM : 1006816041  
Program Studi : Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat)

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing	: Drs. Kusnar Budi, M.Buss	(.....)
Penguji Ahli	: Drs. Pantius D. Soeling, M.Si	(.....)
Ketua Sidang	: Drs. Heri Fathurahman M.Si	(.....)
Sekretaris Sidang	: Nurul Safitri, S.Sos, M.A	(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 5 Juli 2012



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya yang tak pernah habis, maka skripsi mengenai “Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan Perum Jamkrindo Kantor Pusat” ini dapat penulis selesaikan tepat pada waktunya. Setelah melalui masa-masa penyusunan skripsi, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Hal ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
3. Fibria Indriati ,S.Sos,M.Si, selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga Ekstensi, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
4. Drs. Kusnar Budi, M.Bus, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan pengarahan baik materi maupun teknis.
5. Ayah dan Bunda tercinta, kakak dan adik tersayang, dan seluruh keluarga yang memberikan dukungan moril maupun materiil dalam proses penelitian dan dalam penyelesaian skripsi.
6. Pak Adi Pujihananto selaku kepala bagian divisi SDM dan Hukum Perum Jamkrindo Kantor Pusat, serta seluruh karyawan Perum Jamkrindo Kantor Pusat yang telah membantu saya dalam melakukan penelitian.
7. Seluruh sahabat di administrasi niaga dan seluruh mahasiswa Ilmu Administrasi yang telah memberikan dukungan dan membantu dalam penyelesaian skripsi.

8. Kepada seluruh dosen dan staf FISIP Universitas Indonesia serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap penyusunan skripsi yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan Perum Jamkrindo Kantor Pusat” dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya. Pada dasarnya, penulis mengetahui bahwa penyusunan skripsi masih memiliki banyak kekurangan, untuk itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi memperbaiki laporan ini di masa mendatang.

Depok, Juni 2012

Bram Aria Tenggara

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Bram Aria Tenggara  
NPM : 1006816041  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik  
Jenis Karya : Skripsi

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

**Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja  
Karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat)**

Beserta perangkat yang ada ( jika diperlukan ). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data ( *database* ), merawat dan mempublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari 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 : 10 Juli 2012

Yang menyatakan



Bram Aria Tenggara

## ABSTRAK

Nama : Bram Aria Tenggara  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan Pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat). Dimana gaya kepemimpinan demokratik sebagai *independent* variabel dan semangat kerja karyawan sebagai *dependent* variabel. Paradigma dalam penelitian ini adalah *positivism* dengan Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, serta metode yang digunakan adalah survei dengan teknik penarikan sample menggunakan teknik total *sampling*, dengan jumlah sample yaitu 111 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat), hubungan tersebut adalah hubungan positif.

Kata kunci: kepemimpinan demokratik, semangat kerja karyawan

## **ABSTRACT**

Name : Bram Aria Tenggara

Study Program : Business Administration

Title : Relationship between the democratic leadership style and the morale of Jamkrindo Housing's employee (Head Office)

This study aimed to determine the relationship between the democratic leadership style and the morale of Jamkrindo Housing's employee (Head Office), where the democratic leadership style as the independent variables and employee morale as a dependent variable. The study uses the positivism paradigm, so that the approach used is a quantitative. The research methods used in this study is to survey, with sample withdrawal technique using total sampling technique, with 111 respondents. The results of this study indicate that there is a relation between the democratic leadership style with morale of Jamkrindo Housing's employees (Head Office), this relation is a positive relationship.

Key words: leadership, employees job motivation

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b>	.....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	.....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	.....	iv
<b>ABSTRAK</b>	.....	vi
<b>ABSTRACT</b>	.....	vii
<b>DAFTAR ISI</b>	.....	viii
<b>BAB 1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
1.1	Latar Belakang Masalah	1
1.2	Pokok Permasalahan	6
1.3	Tujuan Penelitian	7
1.4	Signifikansi Penelitian	7
1.5	Batasan Penlitian	8
1.6	Sistematika Penelitian	8
<b>BAB 2</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1	Penelitian Terdahulu	10
2.2.	Kerangka Teori	15
2.2.1	Pengertian Semangat Kerja	15
2.2.2	Sebab Turunnya Semangat kerja Dan Cara meningkatkan Semangat Kerja	16
2.2.3	Dimensi Semangat Kerja	16
2.2.4	Pengertian Kepemimpinan	21
2.2.5	Gaya Kepemimpinan	23
2.2.6	Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratik	26
2.2.7	Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratik	27
2.2.8	Klasifikasi Gaya Kepemimpinan Demokratik	28
2.2.9	Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat KerjaKaryawan	29
2.3	Model Analisis	30
2.4	Hipotesis Penelitian	33
2.5	Operaionalisasi Konsep	33
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Paradigma Penelitian	37
3.2	Pendekatan Penelitian	37
3.3	Jenis Penelitian	38
3.5	Populasi dan Sampel	38
3.6	Teknik Pengumpulan Data	40
3.8	Analisis Data	40
3.8.1	Analisis Statistik Deskriptif	41
3.8.2	Analisis Korelasi	41
3.9	Uji Validitas	42
3.10	Uji Reliabilitas	44

<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	45
4.1.1	Sejarah Singkat Perum Jamkrindo.....	45
4.1.2	Visi , Misi dan Budaya Perum Jamkrindo.....	47
4.2	Hasil Pre-Test .....	48
4.2.1	Uji Validitas Vaiabel Gaya Kepemimpinan Demokratik.....	49
4.2.2	Uji Validitas Vaiabel Semangat Kerja Karyawan.....	53
4.2.3	Uji Reabilitas Variabel Semangat Kerja Karyawan dan Gaya Kepemimpinan Demokratik .....	56
4.3	Data Karakteristik Responden.....	58
4.3.1	Analisis Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....	58
4.3.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden.....	59
4.3.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Terakhir Responden.....	60
4.4	Pembahasan Data Jawaban Reponden.....	61
4.4.1	Vaiabel Gaya Kepemimpinan Demokratik.....	61
4.4.1.1	Perhitungan Skor atas Indikator dari Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik.....	64
4.4.2	Vaiabel Semangat Kerja Karyawan.....	69
4.5	Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan.....	81
<b>BAB 5</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Simpulan .....	84
5.2	Saran .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>85</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>89</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Analisis.....	32
Gambar 4.1 Chart Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Gambar 4.2 Chart Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden .....	59
Gambar 4.3 Chart Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Responden Terakhir .....	60
Gambar 4.4 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Pemimpin Menganggap Bawahan Sebagai Mitra Kerja.....	63
Gambar 4.5 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan Bersifat Terbuka .....	65
Gambar 4.6 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Pemimpin Menaruh Kepercayaan Tinggi Terhadap Bawahan .....	66
Gambar 4.7 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Selalu Datang Ke Kantor Tepat Waktu .....	70
Gambar 4.8 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Tidak Terlintas dalam Pikiran Untuk Pindah Kerja Ke tempat Lain .....	72
Gambar 4.9 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Tidak Pernah Bersikap dengan Emosi yang Tidak Stabil Saat Mendapatkan Kesulitan dalam Bekerja .....	75
Gambar 4.10 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Rasa kekeluargaan saya rasakan dalam kelompok kerja .....	77
Gambar 4.11 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Menghargai Kritik dan Membangun yang Diberikan Rekan Kerja .....	79
Gambar 4.12 Hasil Uji Hipotesis .....	83



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Perum Jamkrindo terhadap Faktor-faktor Semangat Kerja Karyawan (2010)	5
Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya	12
Tabel 2.2 Dua Kutub Moral Kerja	20
Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep	35
Tabel 3.1 Jumlah Sample Penelitian berdasarkan Divisinya	39
Tabel 3.2 Interpretasi Koefesien Korelasi	42
Tabel 3.3 Pedoman Ukuran Validitas	43
Tabel 4.1 Nilai KMO, Barletts, dan Total Variance Explained Per Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik	49
Tabel 4.2 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Pencapaian Tujuan dengan Kekuatan Kelompok	50
Tabel 4.3 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Melibatkan Anggota Kelompok dalam Memacu Tujuan-tujuan	51
Tabel 4.4 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Tugas dan Tanggung Jawab dibagi-bagi Menurut Bidang Masing-masing	52
Tabel 4.5 Nilai KMO, Barletts, dan Total Variance Explained Per Dimensi Variabel Semangat Kerja Karyawan	53
Tabel 4.6 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Kegairahan / Antusiasme	54
Tabel 4.7 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Kualitas Untuk Bertahan	54
Tabel 4.8 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Kekuatan untuk melawan frustasi	55
Tabel 4.9 Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator Dimensi Semangat Berkelompok	56
Tabel 4.10 Nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik	57
Tabel 4.11 Nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi Variabel Semangat Kerja Karyawan	57
Tabel 4.12 Jawaban Responden untuk Pernyataan Beban Kerja Perusahaan Menjadi Tanggung Jawab Bersama	62
Tabel 4.13 Jawaban Responden untuk Pernyataan Pemimpin Senantiasa Menerapkan Kedisiplinan Kepada Bawahannya	62
Tabel 4.14 Jawaban Responden untuk Pernyataan Pemimpin Mengajak Bawahan Untuk Memecahkan Masalah Secara Bersama-sama	64
Tabel 4.15 Jawaban Responden untuk Pernyataan Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan Terjalin Dengan Dua Arah	66
Tabel 4.16 Jawaban Responden untuk Pernyataan Bawahan, Oleh Pimpinan Secara Integral Harus diberi Tugas	67
Tabel 4.17 Jawaban Responden untuk Pernyataan Bawahan, Oleh Pimpinan Secara Integral Harus diberi Tanggung Jawab	67
Tabel 4.18 Jawaban Responden untuk Pernyataan Pimpinan Tidak Lepas Tangan Terhadap Tanggung Jawab yang diberikan Kepada Bawahannya	69

Tabel 4.19 Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Menyukai Pekerjaan Saya Saat Ini .....	71
Tabel 4.20 Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Merasa Seakan-akan Pekerjaan Saya di sini Merupakan Bagian dari Hidup Saya .....	73
Tabel 4.21 Jawaban Responden untuk Pernyataan Peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam Perusahaan Sesuai dengan Harapan Saya .....	74
Tabel 4.22 Jawaban Responden untuk Pernyataan Kondisi Kerja yang Menyenangkan, Membuat Saya Tidak Meninggalkan Perusahaan Ini .....	75
Tabel 4.23 Jawaban Responden untuk Pernyataan Jika Mengalami Kegagalan dalam Pekerjaan, Saya Segera Meperbaikinya .....	73
Tabel 4.24 Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Merasa tidak Terbebani dengan Pekerjaan yang Saya Jalani Saat Ini .....	78
Tabel 4.25 Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Merasakan Perasaan Saling Memiliki dalam Kelompok Kerja .....	78
Tabel 4.26 Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya dan Rekan Kerja Saling Membantu Agar Pekerjaan dapat terselesaikan dengan Baik .....	77
Tabel 4.27 Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Selalu Mengemukakan Ide dalam Kelompok Kerja .....	80
Tabel 4.28 Uji Korelasi Spearman Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan .....	81

## DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian .....	Lampiran 1
Hasil Pengolahan Data SPSS	
Uji Validitas dan Reabilitas .....	Lampiran 7
Data Karakteristik Responden .....	Lampiran 19
Statistik Deskriptif per Dimensi .....	Lampiran 10
Uji Korelasi Spearman.....	Lampiran 26
Struktur Organisasi Peum Jamkrindo Kantor Pusat .....	Lampiran 28
Riwayat Hidup .....	Lampiran 29

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan (Jerris, 1999:13)

Di sisi lain, karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Semangat kerja karyawan tersebut merupakan suatu unsur yang sangat penting dan berpengaruh bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Semangat kerja yang baik menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Semangat kerja bermanfaat dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina relasi antar karyawan, komunikasi informal dan formal, serta pembentukan disiplin (William & Davis, 1993:541-549). Hal itu terjadi karena semangat kerja, kita diartikan sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dari pada sekedar kesenangan saja (Davis, 1992:76).

Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu. Semangat, dalam pengertian

umum, digunakan untuk mengungkapkan minat yang tinggi dan pengorbanan untuk meraih tujuan, dan kegigihan dalam usaha mewujudkannya. Faktor yang dapat mempengaruhi moral kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah kepemimpinan dari pemimpinnya, yang akan menciptakan lingkungan, individu, organisasi, komunikasi, pelayanan kesejahteraan karyawan yang baik, yang dapat menunjang terciptanya moral kerja karyawan yang tinggi (Drafke & Kossen, 1998:297).

Semangat kerja dalam organisasi akan tumbuh jika pemimpin dapat menciptakan organisasi yang menjamin adanya sifat kompetisi, partisipasi dan kebebasan politik dan sipil didalam organisasi. Kompetisi dalam perusahaan dipahami sebagai terbukanya kesempatan bagi semua karyawan untuk memperoleh akses bersaing, memperoleh posisi dan diperlakukan sama. Dan dalam partisipasi menghendaki perusahaan untuk membuka ruang bagi semua karyawan dalam keterlibatannya dalam pembuatan keputusan dalam perusahaan. Sedangkan kebebasan politik dan sipil diartikan sebagai adanya jaminan terhadap kompetisi dan partisipasi (Sorensen, 2003:39).

Untuk dapat mengarahkan dan menciptakan suasana perusahaan dengan sistem yang menjamin adanya kompetisi, partisipasi dan kebebasan sipil dan politik diatas, dibutuhkan sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat menjamin adanya sifat kompetisi, partisipasi dan kebebasan sipil dan politik tersebut, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak menggunakan sistem komando atau paksaan seperti dalam sistem ekonomi yang berlandaskan etatisme dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, tetapi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau bawahan, yaitu kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan demokratik (Danim, 2004 : 53). Karena kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan demokratik dalam pelaksanaan kepemimpinannya menjalankan kekuatan kelompok agar tujuan-tujuan yang bermutu dapat tercapai, pemimpin yang demokratik berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, dan tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing (Robbin dan Coulter, 2002:460).

Sehingga kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan demokratik diatas, yang berorientasikan pada bawahan atau manusia, dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan, sesuai dengan teori hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik terhadap semangat kerja karyawan berdasarkan pada teori Danim (2004 : 52), yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis, jujur, dan adil akan membangkitkan semangat kerja yang tinggi dari karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan serta merasa diperlakukan sama, diakui keberadaannya dan diperhatikan kesejahteraannya.

Dalam teori yang kemukakan oleh Draefke & Kossen (1998:297), juga mengatakan bahwa faktor kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan organisasi, memberikan kebebasan dalam menentukan metode kerja, dekat dengan bawahan dan melakukan komunikasi secara terbuka, timbal balik dan dua arah (merupakan ciri kepemimpinan demokratik), akan membangkitkan *morale* (semangat) kerja karyawan, karena adanya dorongan atau motivasi dari kepemimpinannya tersebut.

Peran gaya kepemimpinan demokratik dalam menumbuhkan semangat kerja juga dibuktikan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Eddy dalam jurnal *Management* (Vol. 2, No. 2, September 2000: 29 – 43), yang menghasilkan temuan bahwa semangat kerja karyawan dalam objek yang diteliti masuk dalam kategori rendah, karena berkaitan erat dengan ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan yang cenderung bersifat otokratis yaitu lebih mengutamakan terhadap peran yang diorientasikan pada pelaksanaan tugas semata. Sehingga saran dalam penelitian agar semangat kerja karyawan akan tinggi adalah dengan penerapan gaya kepemimpinan tidak bersifat otokratis, tetapi bersifat demokratis, yaitu yang memberi dorongan keberanian melalui arus komunikasi yang berkelanjutan antara pemimpin dengan bawahan, mendukung adanya pertukaran informasi antar bawahan yang berkelanjutan, menciptakan arus informasi timbal balik, mendelegasikan sebagian wewenang pada bawahan dan mendorong bawahan untuk berperan aktif dalam pengoperasian perusahaan serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Hasil penelitian dalam jurnal yang berjudul “*The relationship between leadership and employee morale in higher education*”, yang dilakukan di Universitas Afrika Selatan (UNISA) dalam jurnal *African Journal of Business Management* (Vol. 5(3), 2011 : 762-776) oleh Ngambi, juga mengungkapkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan semangat kerja, dan kompetensi kepemimpinan mereka seperti menentukan kebijakan organisasi melalui proses musyawarah dengan bawahan, menganggap bawahan sebagai mitra kerja, membudayakan adanya saran dan kritik, mengutamakan kerjasama dengan bawahan, mendelegasikan sebagian wewenang pada bawahan, memberi keleluasaan bawahan dalam melaksanakan tugas, mengakui dan menghargai keberhasilan bawahan dan memperhatikan kesejahteraan bawahan (ciri-ciri kepemimpinan demokratik), akan membangkitkan semangat kerja staff yang bekerja pada The University of South Africa.

Besarnya peranan gaya kepemimpinan demokratik terhadap semangat kerja karyawan dalam perusahaan, terutama perusahaan yang berada dalam lingkungan ekonomi dan politik yang berdasarkan sistem demokrasi, di Indonesia, dalam hal ini adalah Perum Jamkrindo sebagai objek perusahaan yang diteliti, merupakan perusahaan BUMN yang juga memerlukan semangat kerja karyawan yang tinggi dalam mengelola bidang usaha penjaminan kredit, baik penjaminan konvensional maupun penjaminan syariah, dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat dan memudahkan aksesibilitas di Indonesia (Peraturan Pemerintah Nomor 41/2008 tanggal 19 Mei 2008).

Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh perusahaan, mengenai faktor-faktor yang terkait dengan semangat kerja karyawan (Laporan Tahunan Perum Jamkrindo, 2011 : 28) , didapat hasil :

**Tabel 1.1 Hasil Penilaian Perum Jamkrindo terhadap Faktor-faktor Semangat Kerja Karyawan (2010)**

Kompetensi Prilaku	Kategori			
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
Pelayanan terhadap mitra kerja	√			
Integritas	√			
Orientasi terhadap kualitas	√			
Hubungan social dengan lingkungan kerja		√		
Tindak lanjut terhadap setiap pekerjaan		√		
Daya tahan		√		
Kemampuan menganalisa		√		

Sumber: Laporan Tahunan Perum Jamkrindo, 2011 : 28

Hasil Penelitian diatas menunjukkan bahwa faktor-faktor semangat kerja karyawan berada dalam kategori positif, dimana menurut Benge (1996:40) mengemukakan bahwa faktor dalam semangat kerja karyawan, yaitu aspek sikap terhadap pekerjaan, aspek sikap terhadap atasan, dan aspek sikap terhadap perusahaan, yang termuat dalam kompetensi perilaku didalam tabel diatas.

Untuk menganalisa semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo tersebut, peneliti memilih pendekatan gaya kepemimpinan demokratik dalam hubungan dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat). Pemilihan pendekatan gaya kepemimpinan demokrtaik didasari latar belakang karena perusahaan ini merupakan melakukan produksi yang penting bagi negara tersebut juga merupakan penunjang kebijakan negara, dimana kebijakan-kebijakan negara tersebut berdasarkan sistem demokrasi, yang juga pasti berdampak pada perusahaan yang juga harus menerapkan sistem demokrasi baik dalam tujuan perusahaan maupun dalam proses-proses usaha, dan perum ini juga lahir dan tumbuh besar sebagai perusahaan sebagai hasil dari demokratisasi bangsa Indonesia, dimana demokrasi menghendaki terbentuknya Perum Jamkrindo ini untuk pencapaian kemakmuran rakyat dengan menerapkan usaha



bidang penjaminan, baik penjaminan konvensional maupun penjaminan syariah, dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat.

Tergambar bahwa Perum Jamkrindo tidak terlepas dari nilai-nilai demokrasi dalam perusahaannya, yang juga akan mempengaruhi semua aktivitas perusahaan, dimana perusahaan dituntut untuk memperlakukan semua karyawannya secara demokratis untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga menumbuhkan semangat kerja karyawan yang tinggi. Dan secara otomatis dibutuhkan sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratik untuk merealisasikannya. Sehingga gaya kepemimpinan demokratik yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, yaitu ingin di perlakukan secara demokratik, akan menghasilkan suatu karyawan yang bekerja secara senang, bersemangat, mendorong, terpenggil, partisipasi maksimal, percaya diri, rasa sejawat dan inovatif (Danim, 2004 : 49), sehingga tercapainya semangat kerja yang tinggi. Dengan begitu, maka tujuan dan maksud Perum Jamkrindo akan mudah tercapai, yaitu menurut Peraturan Pemerintah Nomor 41/2008 tanggal 19 Mei 2008, Pemerintah menetapkan maksud dan tujuan pendirian perusahaan Perum Jamkrindo yaitu turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, dengan melaksanakan kegiatan penjaminan kredit bagi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK).

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Didalam suatu perusahaan, para karyawan memiliki sifat cenderung ingin diperlakukan sama, diperhatikan kesejahteraannya, diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, sampai dengan mendambakan seorang pemimpin yang bukan berorientasi pada tugas, melainkan dengan berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Dilihat dari sifat dasar para karyawan tersebut, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratik, yang mana hal-hal tersebut diatas terkandung dalam sifat-sifat dari gaya kepemimpinan ini. Dengan begitu, gaya kepemimpinan yang demokratik, jujur dan adil akan membangkitkan semangat kerja karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan (Danim, 2004 : 52).

Dengan adanya semangat kerja karyawan, diharapkan para karyawan selalu memperbaiki sikap dan perilakunya sehingga mereka secara sukarela mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan. Dengan demikian, karyawan dengan moral kerja yang tinggi tersebut, secara otomatis akan memudahkan pula suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengidentifikasi permasalahan pokok penelitian, yaitu : “apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat)”.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diuraikan tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat).

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Signifikansi yang dapat diberikan dalam penulisan skripsi ini adalah :

a. Signifikansi Secara Teoritis

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang teori dan praktek di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai gaya kepemimpinan demokratik dan semangat kerja.

b. Signifikansi Secara Praktis

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya bagi perusahaan diharapkan dapat memberi suatu bahan masukan, pemikiran dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengevaluasi dan mengimplementasikan kepemimpinan dengan gaya demokratik dan semangat kerja karyawan serta merekomendasi temuan-temuan dalam penelitian ini untuk perkembangan perusahaan tersebut. Dan juga penelitian ini dapat diperoleh manfaat bagi pihak lain yang berkaitan

dengan manajemen sumberdaya manusia, yaitu dapat menjadi bahan masukan serta dasar pemikiran bagi yang membutuhkan informasi di bidang sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratik dan semangat kerja.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Mengingat luasnya ruang lingkup obyek penelitian dan agar penelitian ini dapat berfokus pada pokok permasalahan yang ingin diteliti, maka peneliti menetapkan batasan penelitian. Dalam penelitian ini penulis menetapkan batasan penelitian pada gaya kepemimpinan demokratik sebagai variabel yang mempengaruhi (*Independent variable*) dan semangat kerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi (*dependent variable*). Batasan ini juga dimaksudkan agar penelitian ini menjadi lebih jelas permasalahannya, sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai sebagaimana mestinya.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Rencana sistematika skripsi yang penulis lakukan meliputi hal-hal sebagai berikut :

Dalam penelitian ini sistematika penulisan terbagi menjadi lima bab yang terdiri dari:

#### **Bab 1   Pendahuluan**

Bab pendahuluan ini merupakan pendahuluan dari seluruh isi penelitian. Bab ini berisi latar belakang masalah, pokok masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

#### **Bab 2   Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini diterangkan mengenai operasionalisasi konsep yang menghubungkan antara penjelasan teoritis dengan instrumen penelitian, dan juga kerangka teori serta berbagai konsep yang dibangun secara sistematis agar relevan dengan tema penelitian dan membentuk suatu pemahaman dasar mengenai gejala penelitian.

### Bab 3 Metode Penelitian

Bab ini akan menjelaskan metode penelitian secara keseluruhan seperti paradigm penelitian, pendekatan yang digunakan, jenis penelitian, metode pengumpulan data, metode penarikan sampel dan metode analisa data.

### Bab 4 Analsis dan Pembahasan

Pada bab ini akan diuraikan gambaran umum dari perusahaan yang menjadi objek penelitian di dalam skripsi ini, dengan menjelaskan mengenai sejarah dan visi misi perusahaan, dan struktur organisasi. Pada bab ini juga diuraikan secara rinci mengenai hasil penelitian dari hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat).

### Bab 5 Simpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam pokok permasalahan dari bab terdahulu dalam bentuk kesimpulan dan saran sehubungan dengan hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dari hasil penelitian, dilakukan perbandingan pada penelitian terdahulu. Penelitian pertama yang menjadi dasar literatur penulis adalah jurnal yang berjudul “Korelasi Antara Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dengan semangat kerja Karyawan Tata Usaha Pada Seluruh SMPN Kota Ponorogo”, dalam jurnal Tenaga Pendidikan oleh Sujono Surokarijo (2009:vol 4). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui korelasi antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah dengan semangat kerja karyawan tata usaha dan perpustakaan sekolah di SMPN Kota Ponorogo. Metode penelitian adalah survei, dengan pendekatan korelasional. Sampel penelitian 50 orang karyawan tata usaha, dijaring secara teknik sampling acak sederhana dari 57 orang karyawan tatauusaha. Instrumen yang dipakai adalah kuisisioner tertutup menggunakan skala Likert dengan 4 alternatif jawaban, divalidasi dengan analisisbutir, sedang reliabilitas dianalisis dengan teknik Alpha Cronbach. Analisis data menggunakan teknik korelasi Product Moment dan teknik regresi linear.

Hasil penelitian menunjukkan, terdapat korelasi positif antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah dengan semangat kerja karyawan tata usaha, diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) =0,39, pada persamaan regresi  $Y = 35,48 + 0,36 X$ . Setelah dikoreksi dengan uji  $t$ , di dapat  $t_h > t_t$  ( 2,93 > 1,70), berarti korelasi signifikan. Kepemimpinan demokratis kepala sekolah memberi sumbangan positif pada semangat kerja karyawan tata usaha.

Selain hasil penelitian dari Sujono Surokarijo, peneliti juga mengacu pada jurnal yang berjudul “*The relationship between leadership and employee morale in higher education*”, dalam jurnal African Journal of Business Management (Vol. 5(3), 2011 : 762-776) oleh Ngambi. Penelitian yang dilakukan di Universitas Afrika Selatan (UNISA) dengan tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi

semangat, komitmen, kepuasan dan persepsi staff UNISA dan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan semangat kerja. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survey dengan instrument yang digunakan adalah kuesioner, yang dibagikan kepada seluruh staf UNISA yang berjumlah 604 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan semangat kerja, dan kompetensi kepemimpinan mereka seperti komunikasi dua arah, membina kepercayaan dengan bawahan dan membangun tim menetapkan arah yang jelas secara bersama, berdampak terhadap semangat kerja para staff.

Penelitian ketiga yang menjadi acuan yaitu jurnal yang berjudul “Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo”, oleh Alex (2000:vol 2). Masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji gaya kepemimpinan yang efektif di Toserba Sinar Mas, Sidoarjo, dan membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.. Angket yang berstruktur sebagai alat / instrumen untuk mendapatkan data primer (data kualitatif) dengan sistem skala Likert yang disebarkan pada 75 responden. Data yang didapat kemudian disusun dalam tabel – tabel yang menunjukkan frekuensi dan presentase nilai dari masing – masing jawaban responden, kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan model teknik analisis regresi sederhana, dan diolah dengan bantuan program Statistical Product and Service Solution (SPSS, V.15,0). Diperoleh bahwa semangat kerja karyawan dalam objek yang diteliti masuk dalam kategori rendah, karena berkaitan erat dengan ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan yang cenderung bersifat otokratis. Sehingga saran dalam penelitian agar semangat kerja karyawan akan tinggi adalah dengan penerapan gaya kepemimpinan tidak bersifat otokratis, tetapi bersifat demokratis.

Penelitian yang terakhir yang dijadikan acuan dalam penelitian yaitu jurnal yang berjudul “*A study of relationship between managers' leadership style and employees' morale, Leadership in Health Services*”, dalam jurnal Management (Vol. 12, 2006 : 11-28) oleh Ali Mohammad Mosadegh Rad. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara 'gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Isfahan, Iran. Pendekatan dalam penelitian oleh Ali Muhammad ini adalah pendekatan kuantitatif, dimana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner di antara 814 karyawan, melalui stratified random sampling. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan. Dimana gaya kepemimpinan yang dominan dalam Rumah Sakit Universitas Isfahan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana kepemimpinan yang menjalankan komunikasi dengan bawahan secara terbuka dan timbal balik, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan semangat karyawan karena adanya motivasi dari pemimpin.

Tabel dibawah ini merupakan matriks penelitian terdahulu dari uraian diatas, yaitu :

**Tabel 2.1**

**Matriks Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya**

<b>Peneliti</b>	<b>Sujono (Jurnal, 2009:vol 4)</b>	<b>Ngambi (Jurnal, 2011 : Vol.5)</b>	<b>Eddy (Jurnal, 2000: Vol. 2)</b>	<b>Ali Mohammad Mosadegh Rad (Jurnal, 2006: Vol. 19)</b>
<b>Judul</b>	Korelasi Antara Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dengan Semangat Kerja Karyawan Tata Usaha Pada Seluruh SMPN Kota Ponogoro.	<i>The relationship between leadership and employee morale in higher education</i>	Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo	<i>A study of relationship between managers' leadership style and employees' morale, Leadership in Health Services</i>

<b>Peneliti</b>	<b>Sujono (Jurnal, 2009:vol 4)</b>	<b>Ngambi (Jurnal, 2011 : Vol.5)</b>	<b>Eddy (Jurnal, 2000: Vol. 2)</b>	<b>Ali Mohammad Mosadegh Rad (Jurnal, 2006: Vol. 19)</b>
<b>Tujuan</b>	Untuk mengetahui korelasi antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah dengan semangat kerja karyawan tata usaha dan perpustakaan sekolah di SMPN Kota Ponorogo	Untuk mengeksplorasi semangat, komitmen, kepuasan dan persepsi staf UNISA dan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan semangat kerja.	untuk menguji gaya kepemimpinan yang efektif di Toserba Sinar Mas, Sidoarjo, dan membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.	untuk mengeksplorasi hubungan antara 'gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Isfahan, Isfahan, Iran.
<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	kuantitatif
<b>Teknik Pengumpulan data</b>	Observasi, interview, kuesioner dan studi pustaka.	Observasi, kuesioner dan studi pustaka.	Observasi, kuesioner dan studi pustaka.	Studi pustaka dan penelitian lapangan penyebaran kuesioner.
<b>Hasil Penelitian</b>	Terdapat korelasi positif antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah dengan semangat kerja karyawan tata usaha, diperoleh koefisien korelasi (r) =0,39, pada persamaan regresi $Y = 35,48 + 0,36 X$ .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan semangat kerja, dan kompetensi kepemimpinan mereka seperti komunikasi dua arah, membina kepercayaan dan membangun tim menetapkan	Semangat kerja karyawan dalam objek yang diteliti masuk dalam kategori rendah, karena berkaitan erat dengan ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan yang cenderung bersifat otokratis.	Gaya kepemimpinan yang dominan dalam Rumah Sakit Universitas Isfahan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana kepemimpinan yang menjalankan komunikasi dengan bawahan secara terbuka dan timbale balik,



Peneliti	Sujono (Jurnal, 2009:vol 4)	Ngambi (Jurnal, 2011 : Vol.5)	Eddy (Jurnal, 2000: Vol. 2)	Ali Mohammad Mosadegh Rad (Jurnal, 2006: Vol. 19)
<b>Hasil Penelitian</b>	Setelah dikoreksi dengan uji t, di dapat $t_h > t_t$ ( 2,93 > 1,70), berarti korelasi signifikan.Kepe mimpinan demokratis kepala sekolah memberi sumbangan positif 15 % pada kepuasan kerja karyawan tata usaha.	arah yang jelas secara bersama (kepemimpinan demokratik) membangkitkan semangat kerja para staff.	Sehingga saran dalam penelitian agar semangat kerja karyawan akan tinggi adalah dengan penerapan gaya kepemimpinan tidak bersifat otokratis, tetapi bersifat demokratis,	dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan semangat karyawan karena adanya motivasi dari pemimpin.

Sumber : Telah diolah peneliti

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada fokus permasalahan penelitian. Penelitian kedua lebih berfokus kepada korelasi antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan, sama seperti penelitian keempat oleh Ali Mohammad. Dan penelitian ketiga berfokus pada peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Berbeda dengan ketiga penelitian diatas, peneliti lebih memfokuskan penelitiannya kepada kekuatan hubungan gaya kepemimpinan demokratik terhadap semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo, sama dengan penelitian pertama, namun dengan objek penelitian yang berbeda.

## 2.2 Kerangka Teori

Pada sub bab kerangka teori ini, akan dijelaskan mengenai pengertian semangat kerja dan dimensi dari semangat kerja, pengertian kepemimpinan, gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan demokratik, dimensi gaya kepemimpinan demokratik.

### 2.2.1 Pengertian Semangat Kerja

Istilah semangat digunakan untuk menerangkan perilaku organisasi. Di dalam organisasi bisnis, tentu saja pengertian moral tersebut dikaitkan dengan aktivitas kerja dan diistilahkan dengan *employee morale*. Beberapa pengertian semangat kerja dapat kita lihat dari beberapa uraian teoritis di bawah ini :

Davis (1992:76) mengemukakan bahwa :

“berbicara mengenai semangat kerja, kita selalu mengartikan semangat sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kesenangan saja”.

William B. & Davis (1993:541-549) menghubungkan semangat kerja dengan *quality of work life effort*, yaitu:“ semangat kerja bermanfaat dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina relasi antar karyawan, komunikasi informal dan formal, serta pembentukan disiplin”.

Drafke & Kossen (1998:295) mengatakan bahwa:

“semangat kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Ini dapat dianggap berasal baik dari

individu maupun kelompok yang merupakan bagian dimana karyawan berada”.

Semangat kerja sebagai padanan bahasa Inggris *working morale* di dalam tulisan ini berarti “kegairahan kerja”. Moral atau kegairahan kerja menurut Danim (2004:48) adalah: “Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan”. Kesepakatan batiniah tersebut muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari sejumlah pengertian yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa semangat kerja adalah suatu predisposisi yang mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya. Semangat kerja dapat dilihat dalam kaitannya dengan semangat individual dan semangat kelompok. Semangat individual berarti semangat individu untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan semangat kerja kelompok berarti semangat kerja dari kelompok secara bersama-sama untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan bersama.

### **2.2.2 Sebab Turunnya Semangat Kerja dan Cara Meningkatkan Semangat Kerja**

Turunnya semangat dan kegairahan kerja itu karena banyak sebab, misalnya upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya semangat dan kegairahan kerja. Pada prinsipnya turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan karena ketidakpuasan dari para karyawan. Sumber ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material. Yang bersifat material, misalnya rendahnya upah yang diterima, fasilitas yang minim dan sebagainya. Sedangkan yang bersifat non material, misalnya penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk berpartisipasi dan sebagainya (Nitisemito, 2002:167-168).

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Timbul pertanyaan di sini bagaimana cara meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin. Untuk itu di sini akan dicoba untuk memberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, baik yang bersifat material maupun non material. Cara atau kombinasi cara mana yang paling tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Beberapa cara meningkatkan semangat kerja, yaitu dengan (Alex Nitisemito, 2002:168-181):

- Gaji yang cukup.
- Memperhatikan kebutuhan rohani.
- Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai.
- Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
- Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.
- Memperhatikan rasa aman menghadapi masa depan.
- Mengusahakan karyawan mempunyai loyalitas.
- Sekali-sekali mengajak karyawan berunding.
- Pemberian fasilitas yang menyenangkan.

### **2.2.3 Dimensi Semangat Kerja**

Benge (1996:40) mengemukakan terdapat tiga dimensi dari semangat kerja, yaitu:

- a. Aspek sikap terhadap pekerjaan, yaitu merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek-aspek yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.
- b. Aspek sikap terhadap atasan, yaitu dimana sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan pekerja, cara penyampaian informasi, perancangan

tugas, tindakan, pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan pekerja terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugas.

- c. Aspek sikap terhadap perusahaan, yaitu dimana sikap terhadap perusahaan atau organisasi ini dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaanlain, citra perusahaan, semangat kelompok dengan pihak atasan.

Sedangkan menurut Roach (1976) (dalam Harris, 1994:238) menyatakan ada dua belas dimensi yang menentukan tingkat semangat, yaitu:

- a. Sikap umum pekerja terhadap pekerjaan.
- b. Sikap umum pekerja terhadap pengawasan yang diterima.
- c. Tingkat kepuasan standar kerja.
- d. Tingkat pertimbangan supervisor atau atasan yang diperlihatkan dan diberikan terhadap bawahannya.
- e. Tingkat tekanan dan beban kerja.
- f. Perlakuan yang diberikan manajemen kepada pekerja.
- g. Tingkat harga diri atau kebanggaan pekerja dalam perusahaan dan di dalam aktifitasnya.
- h. Tingkat kepuasan pekerja terhadap upah atau gaji.
- i. Reaksi pekerja terhadap jaringan komunikasi formal dalam organisasi.
- j. Tingkat kepuasan kerja intrinsik dari para pekerja.
- k. Kepuasan kerja dalam hal kemajuan dan terhadap kesempatan untuk maju lebih lanjut.
- l. Sikap pekerja terhadap rekan sekerja.

Menurut Maier (1998:135), seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Hal tersebut mengakibatkan orang tersebut memiliki kegairahan, kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk melawan frustrasi, serta memiliki semangat berkelompok. Ada empat dimensi yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi yaitu :

a. Kegairahan atau antusiasme (*zeast, antuciasm*)

Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja, hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

b. Kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*)

Maier (19988 : 135) menggambarkan bahwa seseorang yang mempunyai semangat kerja tinggi tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

c. Kualitas untuk bertahan (*staying quality*)

Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya. Ini berarti bahwa terdapat ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menurut Maier (1998 : 135) menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik. Hal ini yang meningkatkan kualitas untuk bertahan.

d. Semangat kelompok (*team spirit*)

Semangat kelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja maka para karyawan memiliki sikap kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama.

Semangat kerja (*working morale*) menurut Harris (1994:238) dapat dibedakan menjadi dua dimensi secara kategoris, yaitu: “semangat kerja tinggi (*high morale*) dan semangat kerja rendah (*low morale*)”. Semangat kerja yang tinggi dari pekerja atau karyawan membawa sumbangan positif bagi organisasi. Sedangkan rendahnya semangat kerja karyawan menyebabkan organisasi pada kondisi hancur (*collapse*) atau mengalami entropi (*entropy*), paling tidak berada pada kondisi monoton atau status quo. Dengan demikian, semangat kerja sebagai abstraksi suasana batin terdiri dari dua kutub berlawanan.

**Tabel 2.2**  
**Dua Kutub Moral Kerja**

Semangat Kerja tinggi (suasana batin positif)	Semangat Kerja rendah (suasana batin negatif)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Senang</li> <li>2. Bersemangat</li> <li>3. Menyelesaikan</li> <li>4. Bekerja menyamping atau lateral</li> <li>5. Mendorong</li> <li>6. Terpanggil</li> <li>7. Partisipasi maksimal</li> <li>8. Percaya diri</li> <li>9. Rasa sejawat</li> <li>10. Inovatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak senang</li> <li>2. Loyo</li> <li>3. Menunda</li> <li>4. Bekerja vertikal</li> <li>5. Menghambat</li> <li>6. Ikatan ambil muka</li> <li>7. Partisipasi seadanya</li> <li>8. Menunggu perintah</li> <li>9. Lepas-lepas</li> <li>10. Meniru</li> </ol>

Sumber : Harris (1994:238) & Danim (2004:49)

Danim (2004:49) menambahkan:

“Manusia yang semangat kerja rendah (*low morale*) mempunyai karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan manusia bersifat kekanak-kanakan (*infant*) menurut Argyris atau manusia Tipe X menurut McGregor. Manusia yang bermoral kerja tinggi (*high morale*) mempunyai karakteristik yang tidak jauh beda dengan manusia bersifat dewasa (*adult*) menurut Argyris atau manusia Tipe Y menurut McGregor”.

Merujuk pada uraian diatas Danim (2004:5) menjelaskan manusia yang bersifat kekanak-kanakan (*infant*) bercirikan, yaitu:

1. Mempunyai sikap tergantung pada orang lain;
2. Memiliki keahlian yang terbatas;
3. Kecil keinginan untuk mengembangkan kemampuannya;
4. Memiliki perspektif waktu yang singkat.

Sedangkan manusia yang bersifat dewasa (*adult*) bercirikan, yaitu:

1. Relatif mandiri;
2. Memiliki sejumlah keahlian;
3. Mengembangkan focus perhatian secara mendalam;
4. Memiliki perspektif waktu yang panjang.

Kondisi kerja manusia, situasional sifatnya. semangat kerja yang tinggi dan moral kerja yang rendah tidak berada pada kondisi konstan. Semangat kerja berada pada suatu rentangan yang dapat bergerak dari suasana batin positif ke suasana batin negatif dan demikian sebaliknya. Rentang semangat yang dimaksud dimuat pada **Tabel 2.1** diatas.

#### **2.2.4 Pengertian Kepemimpinan**

Ordway Tead dalam bukunya "*The Art of Leadership*" yang dikutip oleh Kartono (2010:57) menyatakan definisi kepemimpinan sebagai berikut "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkannya". Dalam pelaksanaannya, ternyata tidak mudah bagi seseorang pemimpin untuk menentukan tipe yang terbaik untuk digunakan dalam pemanfaatan sumbe daya, khususnya sumber daya manusia.

Untuk mendapatkan gambaran tentang arti kepemimpinan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli lain yang dikutip oleh Yulk (2009:4), diantaranya :

- Hause et. Al (1999) berpendapat bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi".
- Drath dan Palus (1994) mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya".



- Jacobs dan Jaques (1990) berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan(arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi (Yulk, 2009:3). Untuk pengaruh ini, merupakan proses merubah sikap dan perilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan (langsung ataupun tidak) seseorang atau sekelompok orang lain sehingga produktivitas dapat ditingkatkan.

Setelah menguraikan definisi-definisi kepemimpinan diatas sebagai bagian dari studi pustaka, pada sub bab dibawah ini juga akan diuraikan gaya dari kepemimpinan itu sendiri, yang juga merupakan bagian dari kajian pustaka mengenai kepemimpinan. Dimana Gaya kepemimpinan tersebut sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja karyawan.

### **2.2.5 Gaya Kepemimpinan**

Banyak penulis manajemen mengemukakan tentang cara atau gaya atau tipe atau *style* disajikan tidak persis sama. Namun makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kapuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. *Style* kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis manajemen adalah sebagai berikut :

Ada dua gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempergaruhi bawahannya yaitu ( Hasibuan, 2005 : 107 ) :

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya.

Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan dari pada pengembangan kemampuan bawahan.

- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja. Manajer dengan gaya kepemimpinannya ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih baik. Mereka mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Di sini hubungan pemimpin dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Gaya Kepemimpinan dalam skema di atas, dapat dijabarkan dalam lima bentuk gaya kepemimpinan yang lebih spesifik ( Yulk, 2005 : 218 ) sebagai berikut :

- a. Gaya *Situational*, dimana seorang pemimpin memberitahukan kepada bawahan mengenai apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan pekerjaan dilaksanakan.
- b. Gaya *Goal Oriented*, Pemimpin dipandang seorang yang memberi perintah dan dapat menuntut. Kepuasan ada di tangan pemimpin.
- c. Gaya Partisipasi, dimana seorang pemimpin dalam hal ini hanya mengajak bawahan berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator untuk mempelancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.
- d. Gaya *Democratic*, dimana pemimpin bertindak sebagai suatu sosial. Para karyawan memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan yang umum adalah kearah penerapan praktek *demokratic* lebih luas karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang *supportif* dan *kolegial*. Ciri pemimpin demokratik dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratik biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya

keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal. Seorang pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat rasional.

- e. Gaya *Autoeratic*, dimana seorang pemimpin membatasi diri dalam memberikan pengaruh dan menyerahkan pelaksana pekerjaan kepada para bawahan tanpa banyak campur tangan.

Salah satu teori perilaku kepemimpinan yang dilakukan dalam studi Universitas Iowa, dimana eksplorasi formal yang pertama dari kedua gaya dilakukan oleh Kurt Lewin dan koleganya di University of Iowa, pada 1930-an - saat teori sifat masih didominasi 'peneliti perhatian yang besar. Lewin menggunakan istilah:

- a. Otokratis - di mana staf yang hanya melakukan seperti yang diperintahkan. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.
- b. Demokratis - di mana staf memiliki beberapa mengatakan atas apa yang terjadi di tempat kerja mereka. Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok (Hersey & Blanchard , 1992 :87)

Sedangkan dalam teori perilaku kepemimpinan lain, yaitu teori X dan teori Y (X Y Behavior Theory) oleh Douglas McGreggo, menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam *buku The Human Side Enterprise* di mana para manajer / pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai / karyawan yaitu teori x atau teori y (Hersey & Blanchard , 1992 : 91-92)

a. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

b. Teori Y

Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta penerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja.

### **2.2.6 Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratik**

Gaya kepemimpinan demokratik memiliki konsep pemikiran bahwa seluruh bawahan ataupun orang-orang yang mengikutinya diperlakukan seara sama sehingga pemimpin dengan gaya demokratik akan bersifat motivatif kepada seluruh karyawan yang dipimpinya dengan tujuan memperoleh kemajuan-kemajuan dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu mengembangkan karir

administratif ataupun karis sosial dalam lingkungan tempat kerjanya atau dalam lingkungan yang lebih luas.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan titik sentral dari proses kegiatan kelompok, sebab dari kepemimpinan dengan gaya demokratislah diharapkan lahir beberapa gagasan baru yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini tidak bisa dipisahkan dari kehidupan kelompok dan menduduki posisi tinggi serta menentukan suasana serta aktivitas kelompok.

Pengertian gaya kepemimpinan demokratis menurut Kartono (2010:86) adalah :

”Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik”.

Sedangkan pengertian gaya kepemimpinan demokratis menurut Bove (1995:97) adalah:

“Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai atau karyawan. Pada kepemimpinan ini perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan berdasarkan hasil musyawarah dengan bawahan, di dalam organisasi tercipta jalur komunikasi ke segala arah, pemimpin memberi keleluasaan pada bawahan dalam menetapkan sasaran pekerjaan dalam pelaksanaan tugas.”

Danim (2004:76) mengungkapkan mengenai gaya kepemimpinan demokratis, yaitu :

“Kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif”.

Sedangkan Jerris (1999:203) mengatakan :

“kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan demokratis diatas, dapat di tarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada hubungan kemanusiaan dan selalu mengikutsertakan para bawahannya dalam menentukan suatu keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang paling ideal dan paling didambakan para bawahannya awalaupun dalam penentuan cara memimpin seorang manager ditentukan oleh kondisi/keadaan dari organisasi yang dipimpinya. Pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis yang tepat akan teripta manakala didalam organisasi terjalin kerjasama awalaupun pada kenyataannya setiap individu memiliki banyak perbedaan pandangan sehingga pimpinan dengan cerdas harus dapat membaca dan mengantisipasi hal tersebut.

### **2.2.7 Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Sedangkan Hodgetts dan Kuratko (2004:87) menyatakan dimensi pemimpin yang demokratis dalam berhubungan dengan bawahan adalah sebagai berikut:

- a. Memberi dorongan keberanian melalui arus komunikasi yang berkelanjutan antara pemimpin dengan bawahan.
- b. Mendukung adanya pertukaran informasi antar bawahan yang berkelanjutan.
- c. Menciptakan arus informasi timbal balik.
- d. Pemimpin mendelegasikan sebagian wewenang pada bawahan
- e. Mendorong bawahan untuk berperan aktif dalam pengoperasian perusahaan

Menurut Robbin dan Coulter (2002:460), juga mendeskripsikan dimensi dari kepemimpinan demokratis, yaitu :

- a. Hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat tercapai.
- b. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.
- c. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing.

Berdasarkan dimensi-dimensi dari gaya kepemimpinan demokratis di atas dapat ditarik inti dari dimensi kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang memperhatikan bawahan dan juga memperhatikan proses pelaksanaan tugas yang dilakukan bawahan (berorientasi pada manusia/bawahan bukan pada tugas). Pada sub bab di bawah ini akan dijelaskan mengenai klasifikasi dari gaya kepemimpinan demokratis, yang juga diuraikan sebagai kajian pustaka

### 2.2.8 Klasifikasi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Alvin Brown dalam bukunya "*The social psychology of industry*", yang dikutip oleh Handayani (1990:76) memberikan konsep gaya kepemimpinan demokratis menjadi 2 golongan, yaitu:

- a. Demokrat yang murni (*Genuine democrat*)

Pemimpin yang menyadari bahwa pekerjaan bukanlah tanggung jawab pemimpin saja. Oleh karena itu ia melimpahkan wewenangnya kepada semua tingkat pimpinan sampai tingkat terbawah sekalipun. Bawahan mengetahui apa yang harus mereka kerjakan, atas dasar kesadarannya, dengan tanpa ragu-ragu mereka melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sekalipun pemimpin itu tidak berada di tempat.

- b. Demokrat yang semu (*Pseudo democrat*).

Tipe pemimpin semacam ini tidak banyak berada dengan tipe pemimpin yang disebut Manajemen kekanak-kanakan (*Baby in Management*), hanya bedanya tipe ini mempunyai sifat-sifat selalu adanya kekuatiran bahwa pekerjaan akan salah (*Penitence*), penuh emosi sehingga mudah tersinggung (*Sentimental*) dan

kadang-kadang mempunyai kegembiraan yang tanpa batas, seperti orang mabok (*Convivial*). Ia selalu berusaha menanamkan pengertian seolah-olah adanya rasa kesatuan di antara mereka, seperti: “saudara-saudara kita bersama adalah satu keluarga”, “Kita bersama adalah senasib dan sepenanggungan” dan sebagainya.

### **2.2.9 Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan**

Di dalam suatu perusahaan, para karyawan memiliki sifat cenderung ingin diperlakukan sama, diperhatikan kesejahteraannya, diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, sampai dengan mendambakan seorang pemimpin yang bukan berorientasi pada tugas melainkan dengan berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Di lihat dari sifat dasar para karyawan tersebut, maka gaya yang sesuai adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratik yang mana hal-hal tersebut diatas terkandung dalam sifat-sifat dari kepemimpinan gaya ini.

Gaya kepemimpinan yang demokratis, yaitu yang 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, jujur, dan adil, akan membangkitkan semangat kerja karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan (Danim, 2004 : 52). Dengan adanya semangat kerja karyawan adalah untuk mengusahakan agar para karyawan selalu memperbaiki sikap dan perilakunya sehingga mereka secara seukarela dalam bekerja dan mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan.

Ciri-ciri pemimpin demokratik menurut White and Lippit yang dikutip oleh Fremont E. Kast dan James E. Rozenzweig (2007:536), diantaranya :

1. Semua kebijakan dibahas dan diputuskan oleh kelompok didorong dan dibantu oleh pemimpin.
2. Perspektif kegiatan diperoleh selama pembahasan langkah-langkah umum digambarkan untuk mencapai sasaran kelompok, dan jika dibutuhkan adpis



teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih prosedur alternatif yang dapat dipilih.

3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa yang dipilihnya dan pembagian tugas diserahkan pada kelompok.
4. Pemimpin “objektif” dan “berdasarkan serba fakta” dalam memuji dan mengeritik.

Ciri-ciri seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratik diatas terlihat cenderung lebih memperhatikan hubungan baik dengan para karyawannya sampai dengan memperhatikan kesejahteraannya. Hal ini harus dikuatkan dengan adanya tingkat semangat yang tinggi di dalam perusahaan agar para karyawan tidak terlalu terlena dengan kebaikan dari sifat gaya kepemimpinan demokratik. Di sisi lain, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratik yang dibarengi dengan semangat kerja yang tinggi akan terlihat wibawa dan kemampuannya dalam memimpin organisasi secara efektif.

#### **2.4 Model Analisis**

Tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai jika memiliki pemimpin sebagai sumber daya manusia yang potensial. Oleh karena itu keberadaan pemimpin harus dioptimalkan. Salah satu cara untuk membuat seorang pemimpin menjadi berpotensi dan memiliki efektivitas yang tinggi bagi perusahaan dan karyawannya adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratik oleh perusahaan dan para karyawan yang dipimpinya tersebut.

Suasana di dalam kelompok yang memiliki pemimpin tipe ini akan lebih akrab dan saling menghormati. Hubungan dengan pemimpin lebih bersahabat dan berlandaskan hubungan tugas kedinasan. Jika pemimpin kebetulan tidak ada, pegawai tetap bekerja terus secara normal dan tidak dibuat-buat.

Menurut pendapat Bove (1995:97) mengemukakan bahwa:

“kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai atau karyawan. Pada kepemimpinan ini perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan berdasarkan hasil musyawarah dengan bawahan,

di dalam organisasi tercipta jalur komunikasi ke segala arah, pemimpin memberi keleluasaan pada bawahan dalam menetapkan sasaran pekerjaan dalam pelaksanaan tugas.”

Dengan ditetapkannya gaya kepemimpinan demokratik pada seorang pemimpin di suatu organisasi perusahaan akan membuat suasana organisasi perusahaan tersebut lebih bersahabat dan akan terciptanya rasa saling hormat-menghormati serta terciptanya hubungan baik antara pemimpin dan bawahnya. Hal tersebut akan memudahkan pemimpin untuk menerapkan dan memantau semangat kerja karyawannya. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi pada karyawan secara otomatis akan memudahkan pula suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan akhir yang sudah ditetapkan sebelumnya.

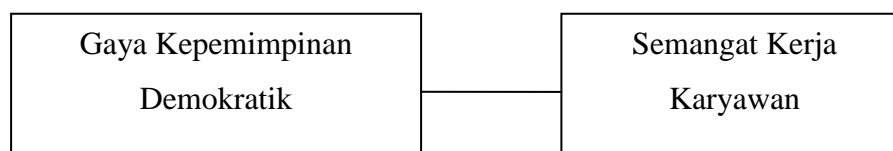
Dalam semangat kerja yang tinggi, terdapat kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang dengan baku mutu yang ditetapkan. Kesepakatan batiniah tersebut muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Sesuai penjelasan diatas dan teori yang diutarakan oleh Danim (2004 : 52), yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis, jujur, dan adil akan membangkitkan semangat kerja yang tinggi dari karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan serta merasa diperlakukan sama, diakui keberadaannya dan diperhatikan kesejahteraannya, dan teori yang diutarakan oleh oleh Drafke & Kossen (1998:297), yang juga mengatakan bahwa faktor kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan organisasi, memberikan kebebasan dalam menentukan metode kerja, dekat dengan bawahan dan melakukan komunikasi secara terbuka, timbal balik dan dua arah (merupakan ciri kepemimpinan demokratik), akan membangkitkan morale (semangat) kerja karyawan, karena adanya dorongan atau motivasi dari kepemimpinannya tersebut, serta hasil penelitian dalam jurnal *African Journal of Business Management* (Vol. 5(3), 2011 : 762-776) oleh Ngambi, yang berjudul “The relationship between leadership and employee morale in higher education”, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan semangat kerja, dan

kompetensi kepemimpinan mereka seperti komunikasi dua arah, membina kepercayaan dan membangun tim menetapkan arah yang jelas secara bersama (kepemimpinan demokratis) membangkitkan semangat kerja para bawahan.

Berdasarkan teori Drafke & Kossen serta teori Danim diatas, maka semangat kerja yang tinggi dari karyawan yaitu kegairahan atau antusiasme (*zeast, antuciasm*), kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*), kualitas untuk bertahan (*staying quality*), serta semangat kelompok (*team spirit*) yang tinggi dari karyawan (Maier 19988 : 135), akan tumbuh jika terciptanya suatu kepemimpinan dalam organisasi yang menjalankan kepemimpinannya dengan mengandalkan kekuatan kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu, pemimpin yang berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, dan pemimpin yang menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab menurut bidang masing-masing (gaya kepemimpinan demokratis) (Robbin dan Coulter 2002:460). Tumbuhnya semangat kerja karyawan yang tinggi tersebut berdasarkan teori & Kossen serta teori Danim, karena dengan penerapan gaya kepemimpinan demokratis, karyawan merasakan adanya dorongan atau motivasi dari kepemimpinan, adanya pengakuan dan penghargaan serta merasa diperlakukan sama, diakui keberadaannya dan diperhatikan kesejahteraannya.

Berdasarkan teori diatas dan hasil jurnal penelitian seblumnya, maka dibawah ini di dibentuk gambar model analisis dari hubungan daya kepemimpinan demokratis dengan semangat kerja karyawan :



Sumber : Robbin dan Coulter (2002:460)

Maier (1998:135)

**Gambar 2.1**  
**Model Analisis**

Teori keterkaitan antara gaya kepemimpinan demokratik dan semangat kerja karyawan berdasarkan pada teori Robbin dan Coulter serta Maier diatas, mengungkapkan bahwa yang gaya kepemimpinan yang demokratis, yang berpandangan bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat tercapai, lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, serta tugas dan tanggung jawab oleh pemimpin dibagi-bagi menurut bidang masing-masing, akan membangkitkan semangat kerja karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan.

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan kerangka pemikiran yang ada, dan membatasi penelitian pada gaya kepemimpinan demokrasi dan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo Pusat, maka hipotesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat).

Ha : Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat).

## 2.6 Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menggunakan dua buah variable, yaitu gaya kepemimpinan demokratik yang menjadi variable X yaitu variable bebas (variable independen) dan semangat kerja karyawan yang menjadi variable Y yaitu variable terikat (variable dependen) atau variable yang dipengaruhi. Secara terperinci, berdasarkan pada teori Drafke & Kossen serta teori Danim diatas, semangat kerja yang tinggi dari karyawan yaitu kegairahan atau antusiasme (*zeast, antuciasm*), kekuatan untuk melawan frustasi (*resistance of frustration*), kualitas untuk bertahan (*staying quality*), serta semangat kelompok (*team spirit*) yang tinggi dari karyawan (Maier 19988 : 135), akan tumbuh jika terciptanya suatu kepemimpinan dalam organisasi yang menjalankan kepemimpinannya dengan mengandalkan kekuatan kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu, pemimpin yang

berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, dan pemimpin yang menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab menurut bidang masing-masing (gaya kepemimpinan demokratik) (Robbin dan Coulter 2002:460).

Tumbuhnya semangat kerja karyawan yang tinggi tersebut berdasarkan teori Drafke & Kossen serta teori Danim, karena dengan penerapan gaya kepemimpinan demokratik, karyawan merasakan adanya dorongan atau motivasi dari kepemimpinan, adanya pengakuan dan penghargaan serta merasa diperlakukan sama, diakui keberadaannya dan diperhatikan kesejahteraannya.

Serta berdasarkan hasil penelitian dalam jurnal *African Journal of Business Management* (Vol. 5(3), 2011 : 762-776) oleh Ngambi, yang berjudul “The relationship between leadership and employee morale in higher education”, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan semangat kerja, dan kompetensi kepemimpinan mereka seperti komunikasi dua arah, membina kepercayaan dan membangun tim menetapkan arah yang jelas secara bersama (kepemimpinan demokratik) membangkitkan semangat kerja para bawahan.

Berdasarkan teori Drafke & Kossen serta hasil penelitian dalam jurnal *African Journal of Business Management* (Vol. 5(3), 2011 : 762-776) oleh Ngambi, yang berjudul “The relationship between leadership and employee morale in higher education“ diatas, maka dapat dilihat table operasionalisasi variable pada table sebagai berikut :

**Tabel 2.3**  
**Operasionalisasi Konsep**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Ukur</b>
Semangat Kerja Karyawan ( <i>Dependent Variable / Y</i> )	Semangat kerja diartikan sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.  (Maier, 1998:135)	– Kegairahan/ antusiasme	- Disiplin kerja - Minat kerja karyawan - Motivasi dalam bekerja	Ordinal
		– Kualitas untuk bertahan	- Tingkat kepercayaan karyawan - Kondisi kerja - Tingkat kenyamanan karyawan	Ordinal
		– Kekuatan untuk melawan frustrasi	- Kesulitan kerja - Tingkat semangat kerja karyawan - Beban kerja	Ordinal
		– Semangat berkelompok  (Maier, 1998:135)	- Hubungan antar karyawan - Kerjasama karyawan - Partisipasi dalam kelompok	
Gaya Kepemimpinan Demokratik ( <i>Independent Variable / X</i> )	Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan dimana pemimpin cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan,	- Pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok	- Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.  - Disiplin, akan tetapi tidak kaku dalam bekerja.	Ordinal

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
	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.	- Melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.	- Memecahkan masalah secara bersama  - Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.	Ordinal
	(Robbin dan Coulter 2002:460)	- Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing.  (Robbin dan Coulter 2002:460)	- Pemimpin melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan.  - Kepercayaan tinggi terhadap bawahan.	Ordinal

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Paradigma Penelitian**

Paradigma dalam penelitian ini adalah *positivism*, yaitu paradigma yang menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai dasar pencarian kebenaran. Sehingga dalam memahami fenomena apa yang akan diteliti, baik berkaitan dengan asumsi bagaimana memandang objek penelitian, dan bagaimana melaksanakan proses penelitian, didasarkan pada paradigma *positivism* tersebut, yang menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai dasar pencarian kebenaran (Guba and Lincoln, 1994:109)

#### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang menurut Guba and Lincoln (1994:109), penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan ciri-ciri utama yaitu permasalahan penelitian terbatas, mengikuti pola berfikir deduktif, mempercayai angka (statistika atau matematika) sebagai instrument untuk memperjelaskan kebenaran, dan membangun validitas internal dan validitas eksternal sebaik mungkin.

Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena. Fenomena dalam hal penelitian ini adalah hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo Pusat. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif.



### 3.3 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan tujuan penelitian adalah penelitian eksplanatif. Dimana penelitian eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Malhotra, 2004: 95). Penelitian eksplanatif dalam hal penelitian ini, bertujuan menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo Pusat (Kantor Pusat).

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini adalah penelitian terapan, karena penelitian sejenis sudah pernah dilakukan sebelumnya, walaupun dengan objek ataupun sampel yang berbeda. Penelitian dengan jenis terapan bertujuan untuk mencari suatu cara yang efektif dan memecahkan masalah spesifik yang sedang dialami atau diteliti. Penelitian ini tidak berfokus pada pengembangan sebuah ide, teori, atau gagasan, tetapi lebih berfokus kepada penerapan penelitian tersebut dalam kehidupan sehari-hari (Bungin, 2005:45). Ciri utama dari penelitian ini adalah tingkat abstraksi yang rendah, dan manfaat atau dampaknya dapat dirasakan secara langsung, dalam hal ini hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada perum Jamkrindo (kantor Pusat).

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini adalah penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian dimana terdapat pengambil satu bagian dari gejala (populasi) pada waktu tertentu (Sekaran, 2006: 177), yaitu gejala hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo Pusat (Kantor Pusat).

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Ferdinand (2002:48) adalah “kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Dari definisi tersebut, dapat diartikan bahwa populasi adalah semua anggota kelompok orang, kejadian-kejadian atau hal-hal tertentu yang ingin diselidiki oleh peneliti, dari populasi tersebut dapat diambil suatu kesimpulan. Dalam hal ini populasi dalam penelitian

ini adalah karyawan yang bekerja pada Perum Jamkrindo Pusat yang berada dibawah level *manager* yang berjumlah 111 orang.

Berikut rincian responden berdasarkan divisinya :

**Tabel 3.1 Jumlah Sample Penelitian berdasarkan Divisinya**

Direktorat/Divisi	Jumlah karyawan
Direktorat Penjamin	5 Karyawan
– Divisi Penjamin	14 Karyawan
– Divisi Penjamin 2	15 Karyawan
– Divisi Penjamin Syariah	14 Karyawan
Direktorat Keuangan	6 Karyawan
– Divisi Keuangan	13 Karyawan
– Divisi Umum	14 Karyawan
– Divisi SDM & Hukum	10 Karyawan
Direktorat Pengembangan	4 Karyawan
– Divisi Pembinaan Kanca, Klaim & Subrogasi	7 Karyawan
– Divisi MRTI	9 Karyawan
Jumlah	111 Karyawan

Sumber : Perum Jamkrindo

Sampel menurut Aaker (2001:292) “merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti dan ditarik kesimpulan”. Dimana dalam penelitian ini 20 orang dijadikan sample dalam pretest dan sisanya 91 orang dijadikan total sampling dalam penelitian (sampling jenuh). Menurut sugiyono (2006:78) mengenai sampling jenuh, “sampling jenuh adalah tehnik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan oleh penyusun dengan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, artikel-artikel yang akan disajikan dalam daftar pustaka serta dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan Gaya kepemimpinan demokratik dan semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo Pusat.

#### 2. Studi Lapangan

Penyusun melakukan studi lapangan dengan cara mengumpulkan data dan informasi secara langsung dari lokasi penelitian yang dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Dimana kuesioner merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan berikut alternatif jawabannya untuk diisi oleh responden agar memberikan tanggapan atau respon.

### 3.6 Analisis Data

Alat yang digunakan penulis untuk mengumpulkan data adalah kuesioner yang pertanyaannya disusun secara sistematis dengan tujuan agar pertanyaan dapat diketahui dengan jelas.

Pengolahan data dilakukan untuk mengetahui lebih jauh mengenai besarnya pengaruh gaya kepemimpinan demokratik terhadap semangat kerja karyawan pada Perum Jamkrindo Pusat. Langkah-langkah dalam pengolahan data sebagai berikut :

#### a. Editing

Yaitu pemeriksaan kembali seluruh angket yang masuk dengan melihat apakah ada kesalahan atau tidak.

#### b. Tabulasi

Yaitu semua jawaban diubah dalam bentuk angka, kemudian hasilnya dijumlahkan

Penelitian ini secara keseluruhan untuk tiap variable menggunakan Skala Likert. Dalam Skala Likert setiap pertanyaan dibagi dalam 5 alternatif jawaban yang disusun secara bertingkat dengan pemberian bobot Skala Likert sebagai berikut :

1. Sangat Stuju (SS), memiliki bobot nilai 5
2. Setuju (S), memiliki bobot nilai 4
3. Netral (N), memiliki bobot nilai 3
4. Tidak Setuju (TS), memiliki bobot nilai 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS), meiliki bobot nilai 1

### 3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (generalisasi). Tujuan utama dari analisis deskriptif adalah untuk menentukan faktor-faktor penyebab suatu permasalahan dan kemudian membuat program untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan di lapangan (Martila and James, 1997 :77-79). Peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk menganalisis bagaimana tingkat kesetujuan dari jawaban responden serta untuk mengetahui jawaban responden yang paling dominan dari suatu indikator.

### 3.6.2 Analisis Korelasi

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan adalah dengan analisis korelasi *spearman*. Dimana analisis korelasi *spearman* digunakan untuk melihat kekuatan dari hubungan antara dua variable (Sekaran, 2006 : 35), dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan demokratik dan variabel semangat kerja karyawan. Rumusan analisis korelasi *spearman* adalah sebagai berikut :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$r_s$  = Koefisien korelasi *spearman*

$d$  = selisih peringkat untuk masing-masing pasangan

$n$  = jumlah pengamatan

Dalam menentukan koefesien korelasi, peneliti berpedoman pada koefesien korelasi yang dipaparkan Sugiyono (2006:183), yaitu :

**Tabel 3.2 Interpretasi Koefesien Korelasi**

Internal Koefesien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2006:183)

### 3.7 Uji Validitas

Validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur (Malhotra, 2004:368). Sehingga peneliti dapat mengetahui seberapa jauh responden menjawab sesuai yang diinginkan peneliti. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi.

Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah faktor analisis dengan ukuran seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3 Pedoman Ukuran Validitas

No	Ukuran Validitas	Nilai disyaratkan
1.	<p><b>Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy</b></p> <p>KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam indikator yang merupakan variansi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi yang disebabkan oleh dimensi-dimensi dalam penelitian.</p>	<p>Nilai KMO diatas 0.500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.</p>
2.	<p><b>Bartlett's Test of Sphericity</b></p> <p>Bartlett's Test of Sphericity mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam faktor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i></p>	<p>Nilai yang kurang dari 0.05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar indikator, merupakan nilai yang diharapkan.</p>
3.	<p><b>Anti-image Matrices</b></p> <p>Setiap nilai pada kolom diagonal matriks korelasi <i>anti-image</i> menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator.</p>	<p>Nilai diagonal <i>anti-image correlation matrix</i> diatas 0.500 menunjukkan indikator cocok/sesuai dengan struktur indikator lainnya di dalam variabel/dimensi tersebut.</p>
No	Ukuran Validitas	Nilai disyaratkan
4.	<p><b>Total Variance Explained</b></p> <p>Nilai pada kolom "<i>Cummulative %</i>" menunjukkan prosentase variasi yang disebabkan oleh keseluruhan dimensi.</p>	<p>Nilai "<i>Cummulative %</i>" harus lebih besar daripada 60%.</p>
5.	<p><b>Component Matrix</b></p> <p>Nilai <i>Factor Loading</i> dari indikator-indikator komponen dimensi.</p>	<p>Nilai <i>Factor Loading</i> lebih besar atau sama dengan 0.700</p>

Sumber : Result Coach of SPSS for Windows Release dalam Ghozali (2005:45)

Dalam uji validitas ini, Penelitian ini menggunakan menggunakan bantuan software SPSS 17.0 dalam proses analisisnya.

### 3.8 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Malhotra, 2004:309). Dalam setiap penelitian, sering terjadi adanya kesalahan pengukuran yang cukup besar. Suatu penelitian dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap suatu kelompok dengan subyek yang sama akan menghasilkan hasil yang sama. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan software SPSS 17.0. Data yang diperoleh akan dapat dikatakan reliable apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6.

## **BAB 4**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perum Jamkrindo**

Berangkat dari kondisi riil perkembangan koperasi yang masih cukup tertinggal dibandingkan dengan dua pelaku ekonomi lainnya (BUMN dan Swasta), Pemerintah mendirikan Lembaga Jaminan Kredit Koperasi (LJKK) pada tahun 1970 yang dalam perkembangannya diubah menjadi Perusahaan Umum Pengembangan Keuangan Koperasi (Perum PKK) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 51 tanggal 23 Desember 1981, yang kemudian disempurnakan dengan PP No. 27 tanggal 31 Mei 1985.

Seiring berjalannya waktu dan terkait dengan keberhasilan pelaksanaan fungsi dan tugas Perum PKK dalam mengembangkan koperasi melalui kegiatan Penjaminan Kredit, Pemerintah memperluas jangkauan pelayanan Perum PKK, menjadi tidak hanya terbatas hanya pada koperasi, tetapi juga meliputi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah melalui PP No. 95 tanggal 7 November Tahun 2000 dan sekaligus merubah nama Perum PKK menjadi Perusahaan Umum (Perum) Sarana Pengembangan Usaha (SPU).

Selanjutnya pada bulan Mei 2008, melalui Peraturan Pemerintah No. 41 tanggal 19 Mei 2008 Perusahaan Umum (Perum) Sarana Pengembangan Usaha kembali diubah namanya menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jaminan Kredit Indonesia (Perum Jamkrindo). Perubahan nama Perusahaan tersebut terkait dengan perubahan bisnis Perusahaan yang tidak lagi memberikan pinjaman secara langsung kepada UMKMK melalui pola bagi hasil, tetapi hanya terfokus pada bisnis penjaminan kredit UMKMK.



Pada tahun 2008 juga, Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden No. 2 tanggal 26 Januari 2008 tentang Lembaga Penjaminan. Untuk melaksanakan Peraturan Presiden tersebut, Pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan, mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 222/PMK.010/2008 tanggal 16 Desember 2008 tentang Perusahaan Penjaminan Kredit dan Perusahaan Penjaminan Ulang Kredit. Dengan regulasi dimaksud maka Perum Jamkrindo wajib memiliki ijin usaha sebagai Perusahaan Penjaminan Kredit. Menindaklanjuti PMK tersebut, Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri Nomor: KEP-77/KM.10/2009 tanggal 22 April 2009 yang menetapkan izin usaha Perum Jamkrindo sebagai Perusahaan Penjaminan Kredit.

Perum Jamkrindo berperan dalam melakukan produksi yang penting bagi negaradan juga merupakan penunjang kebijakan negara, dimana kebijakan-kebijakan negara tersebut berdasarkan sistem demokrasi, yang juga pasti berdampak pada perusahaan yang juga harus menerapkan sistem demokrasi baik dalam tujuan perusahaan maupun dalam proses-proses usaha, dan perum ini juga lahir dan tumbuh besar sebagai perusahaan sebagai hasil dari demokratisasi bangsa Indonesia, dimana demokrasi menghendaki terbentuknya Perum Jamkrindo ini untuk pencapaian kemakmuran rakyat dengan menerapkan usaha bidang penjaminan, baik penjaminan konvensional maupun penjaminan syariah, dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat.

Tergambar bahwa Perum Jamkrindo tidak terlepas dari nilai-nilai demokrasi dalam perusahaannya, yang juga akan mempengaruhi semua aktivitas perusahaan, dimana perusahaan dituntut untuk memperlakukan semua karyawannya secara demokratis untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga menumbuhkan semangat kerja karyawan yang tinggi. Dan secara otomatis dibutuhkan sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratik untuk merealisasikannya. Sehingga gaya kepemimpinan demokratik yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, yaitu ingin di perlakukan secara demokratik, akan menghasilkan suatu karyawan yang bekerja secara senang, bersemangat, mendorong, terpanggil, partisipasi maksimal, percaya diri, rasa sejawat dan inovatif, sehingga tercapainya semangat kerja yang tinggi. Dengan begitu, maka

tujuan dan maksud Perum Jamkrindo akan mudah tercapai, yaitu menurut Peraturan Pemerintah Nomor 41/2008 tanggal 19 Mei 2008, Pemerintah menetapkan maksud dan tujuan pendirian perusahaan Perum Jamkrindo yaitu turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, dengan melaksanakan kegiatan penjaminan kredit bagi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK).

#### **4.1.2 Visi , Misi dan Budaya Perum Jamkrindo**

Dalam rangka pelaksanaan peran dan fungsi Perum Jamkrindo, dalam peningkatan peran serta UMKMK di dalam perekonomian nasional maka Perum Jamkrindo menetapkan visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

- ✓ Visi perusahaan : menjadi perusahaan penjaminan kredit yang sehat, terkemuka dan terpercaya yang mampu mendukung pengembangan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK) dalam perekonomian nasional.
  
- ✓ Misi perusahaan :
  1. Melakukan kegiatan usaha penjaminan kredit dan bantuan konsultasi manajemen bagi pengembangan bisnis pengembangan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK).
  2. Meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan Perusahaan sehingga mampu berkembang, sekaligus memupuk keuntungan guna memberikan pelayanan prima yang lebih luas kepada UMKMK, mitra bisnis serta kemanfaatan bagi Perusahaan.
  3. Proaktif terhadap segala bentuk perubahan dan tetap memperhatikan kepentingan pihak-pihak terkait (stakeholder) sesuai prinsip bisnis yang sehat.

Atas dasar visi, misi Perusahaan tersebut di atas, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 41/2008 tanggal 19 Mei 2008, Pemerintah menetapkan maksud dan tujuan pendirian Perusahaan Perum Jamkrindo sebagai berikut, yaitu turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, dengan melaksanakan kegiatan penjaminan kredit bagi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK). Dan untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan mengembangkan budaya kerja untuk dijiwai oleh seluruh jajaran perusahaan dalam setiap proses bisnisnya, yaitu sebagai berikut:

1. Berorientasi kepada kepuasan konsumen.
2. Proaktif terhadap perubahan lingkungan usaha.
3. Bersikap jujur, berpikir positif dan berdedikasi tinggi.
4. Bekerja tekun, berdisiplin dengan mengutamakan kepentingan Perusahaan.
5. Selalu meningkatkan profesionalisme demi pencapaian nilai tambah bagi Perusahaan

#### **4.2 Hasil *Pre-Test***

*Pre-test* dilakukan terhadap responden yang menjadi sampel penelitian. Jumlah responden yang diambil untuk *pre-test* sebanyak 20 orang. *Pre-test* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrument penelitian dapat diterapkan di penelitian lapangan selanjutnya. Untuk itu dihitung pula validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian. Apabila pada kuesioner *pre-test* didapatkan kalimat yang sulit dimengerti atau bermakna ganda (ditunjukkan dengan nilai validitas dan reliabilitas instrumen yang rendah), maka perlu dilakukan perbaikan pada indikator tersebut.

#### 4.2.1 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik

Analisis tahap pertama dilakukan dengan analisa faktor (*factor analysis*). Tahap selanjutnya adalah dengan menggunakan analisa reliability. Analisa faktor dilakukan pada masing-masing indikator. Seleksi indikator untuk variabel dilakukan berdasarkan nilai validitasnya. Pada bagian selanjutnya, akan dijelaskan nilai reliabilitas dari masing-masing model pengukuran.

Validitas untuk menyeleksi indikator untuk setiap variabel dilakukan berdasarkan nilai anti-image matrices diatas 0.5 dan component matrix diatas 0.7 (validitas). Hasil pengujian KMO dan Bartlett's minimal sebesar 0.5. variansi yang dapat dijelaskan minimal sebesar 60%.

Berikut tabel 4.1, hasil uji validitas nilai KMO, Barletts, dan *Total Variance Explained* per dimensi dari variabel gaya kepemimpinan demokratik :

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

Variabel	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Total Variance Explained</i>
Gaya Kepemimpinan Demokratik	Pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok	0,738	0,000	84,417%
Gaya Kepemimpinan Demokratik	Melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.	0,728	0,000	78,811%
Gaya Kepemimpinan Demokratik	Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing.	0,777	0,000	76,226%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel pengukuran validitas masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan *Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained*. Pengukuran kecukupan variabel dilakukan dengan KMO Measure of Sampling Adequacy untuk setiap dimensi, dimana nilai di atas 0,500 menunjukkan bahwa kecukupan variabel adalah baik. Selanjutnya, uji nilai Signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* dibawah 0,05 menunjukkan probabilitas variabel bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar item di dalam variabel. Akhirnya, dilakukan pengukuran total variansi yang dapat dijelaskan (total variance explained) oleh model, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%

Kemudian Validitas masing-masing item dari variabel loyalitas pelanggan dilakukan dengan Uji Anti-Image Matrices dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap item. Nilai anti image yang diharapkan adalah minimum 0,500 sedangkan nilai factor loading yang diharapkan untuk Component Matrix adalah minimum 0,700 . Nilai validitas item dari variabel kualitas pelayanan disajikan pada tabel 4.2 dibawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Nilai Anti-image Matrices dan Component Matrix Setiap Indikator**  
**Dimensi Pencapaian Tujuan dengan Kekuatan Kelompok**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>	Ket.
1.	Pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok	Beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama.	0,749	0,915	Valid
		Pemimpin menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya.	0,795	0,900	Valid
		Pemimpin menganggap bawahan sebagai mitra kerja	0,684	0,941	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti

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

**Tabel 4.3**  
**Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator**  
**Dimensi Melibatkan Anggota Kelompok dalam Memacu Tujuan-tujuan**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>	Ketid.
1.	Melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.	Pemimpin mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama	0,701	0,902	Valid
		Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan bersifat terbuka.	0,795	0,861	Valid
		Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terjalin dengan dua arah	0,703	0,900	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dalam hasil perhitungan nilai MSA, nilai *Anti Image Matrices* dari seluruh pertanyaan dalam dimensi melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, berada di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Sedangkan pada kolom *Component Matrix* dari seluruh pertanyaan dalam dimensi, 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**  
**Dimensi Tugas dan Tanggung Jawab dibagi-bagi Menurut Bidang**  
**Masing-masing**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>	Ket.
3.	Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing	Bawahan, oleh pimpinan secara integral diberi tugas.	0,720	0,814	Valid
		Bawahan, oleh pimpinan secara integral diberi tanggung jawab.	0,855	0,845	Valid
		Pemimpin menaruh kepercayaan tinggi terhadap bawahan.	0,726	0,901	Valid
		Pimpinan tidak lepas tangan terhadap tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya	0,860	0,830	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Matrices* dari pertanyaan dalam dimensi tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing, memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Dan pada kolom *Component Matrix* dari seluruh pertanyaan dalam dimensi menunjukkan *Factor Loading* lebih besar dari 0.7, sehingga seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

#### 4.2.2 Uji Validitas Variabel Semangat Kerja Karyawan

Berikut tabel 4.3, hasil uji validitas nilai KMO, Barlett's, dan *Total Variance Explained* per dimensi dari variabel semangat kerja karyawan :

**Tabel 4.5**  
**Nilai KMO, Barletts, dan Total Variance Explained Per Dimensi**  
**Variabel Semangat Kerja Karyawan**

Variabel	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Total Variance Explained</i>
Semangat Kerja Karyawan	Kegairahan/ antusiasme	0,739	0,000	79,264%
	Kualitas untuk bertahan	0,692	0,000	66,682%
	Kekuatan untuk melawan frustrasi	0,711	0,000	76,651%
	Semangat berkelompok	0,743	0,000	62,378%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari hasil uji KMO per dimensi diperoleh nilai KMO yang 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.

Dan Nilai *Total Variance Explained* rata-rata per dimensi menunjukkan nilai  $> 60\%$ , dengan nilai *Total Variance Explained* tertinggi pada dimensi *Emphaty* (Empati) sebesar 83,194% dan terendah dimensi *Tangible* (Berwujud) sebesar 68,818%. Dengan demikian sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Kemudian Validitas masing-masing item dari variabel kualitas pelayanan dilakukan dengan *Uji Anti-Image Matrices* dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap item. Nilai anti image yang diharapkan adalah minimum 0,500 sedangkan nilai *factor loading* yang diharapkan untuk *Component Matrix* adalah minimum 0,700. Nilai validitas item dari variabel kualitas pelayanan disajikan pada tabel 4.2 dibawah ini:



**Tabel 4.6**  
**Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator**  
**Dimensi Kegairahan / Antusiasme**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
1.	Kegairahan/ antusiasme	Saya selalu datang ke kantor tepat waktu.	0,732	0,898
		Saya menyukai pekerjaan saya saat ini.	0,747	0,887
		Saya merasa seakan-akan pekerjaan saya di sini merupakan bagian dari hidup saya.	0,749	0,886

Sumber: Data Olahan Peneliti

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

**Tabel 4.7**  
**Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator**  
**Dimensi Kualitas Untuk Bertahan**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
1.	Kualitas untuk bertahan	Tidak terlintas pikiran untuk pindah kerja ke tempat lain.	0,685	0,822
		Peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam perusahaan sesuai dengan harapan saya.	0,691	0,817
		Kondisi kerja yang menyenangkan, membuat saya tidak meninggalkan perusahaan ini.	0,700	0,811

Sumber: Data Olahan Peneliti

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

**Tabel 4.8**  
**Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator**  
**Dimensi Kekuatan untuk melawan frustrasi**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
1.	Kekuatan untuk melawan frustrasi	Saya tidak pernah bersikap dengan emosi yang tidak stabil saat mendapatkan kesulitan dalam bekerja	0,689	0,889
		Jika mengalami kegagalan dalam pekerjaan, saya segera memperbaikinya.	0,802	0,835
		Saya merasa tidak terbebani dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini.	0,671	0,901

Sumber: Data Olahan Peneliti

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

**Tabel 4.9**  
**Nilai *Anti-image Matrices* dan *Component Matrix* Setiap Indikator**  
**Dimensi Semangat Berkelompok**

No.	Dimensi	Indikator	<i>Anti-image Matrices</i>	<i>Component Matrix</i>
1.	Semangat berkelompok	Rasa kekeluargaan saya rasakan dalam kelompok kerja.	0,700	0,759
		Saya merasakan perasaan saling memiliki dalam kelompok kerja.	0,813	0,863
		Saya dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.	0,792	0,744
		Saya menghargai kritikan membangun yang diberikan rekan kerja.	0,731	0,790
		Saya selalu mengemukakan ide dalam kelompok kerja	0,686	0,787

Sumber: Data Olahan Peneliti

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

#### **4.2.3 Uji Reabilitas Variabel *Morale Kerja* Karyawan dan Gaya Kepemimpinan Demokratik**

Reliabilitas merupakan ukuran konsistensi internal dari indikator, yang menunjukkan tingkatan dimana indikator mengidentifikasi konstruk laten (*the common latent construct*) reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha dapat diterima adalah 0,600. Berikut adalah table 4.5, mengenai nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi dari variabel gaya kepemimpinan demokratik dan semangat kerja karyawan :

**Tabel 4.10**  
**Nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi**  
**Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik**

Variabel	Dimensi	<i>Koefisien Alpha Cronbach</i>
Gaya Kepemimpinan Demokratik	Pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok	0,899
	Melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan	0,865
	Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing.	0,892

Sumber: Data Olahan Peneliti

Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0,6. Dimensi yang memiliki skor tertinggi dalam variabel gaya kepemimpinan demokratik adalah dimensi “pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok” dengan skor 0,899. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah dalam variabel gaya kepemimpinan demokratik adalah dimensi “pemimpin yang demokratik berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.” dengan skor 0,865. Sehingga, hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuisisioner telah memiliki keterandalan dan konsistensi, atau dinyatakan *reliable*.

**Tabel 4.11**  
**Nilai Cronbach Alpha Per-Dimensi Variabel Semangat Kerja**  
**Karyawan**

Variabel	Dimensi	<i>Koefisien Alpha Cronbach</i>
Semangat Kerja Karyawan	Kegairahan/ antusiasme	0,868
	Kualitas untuk bertahan.	0,737
	Kekuatan untuk melawan frustasi.	0,837

Sumber: Data Olahan Peneliti

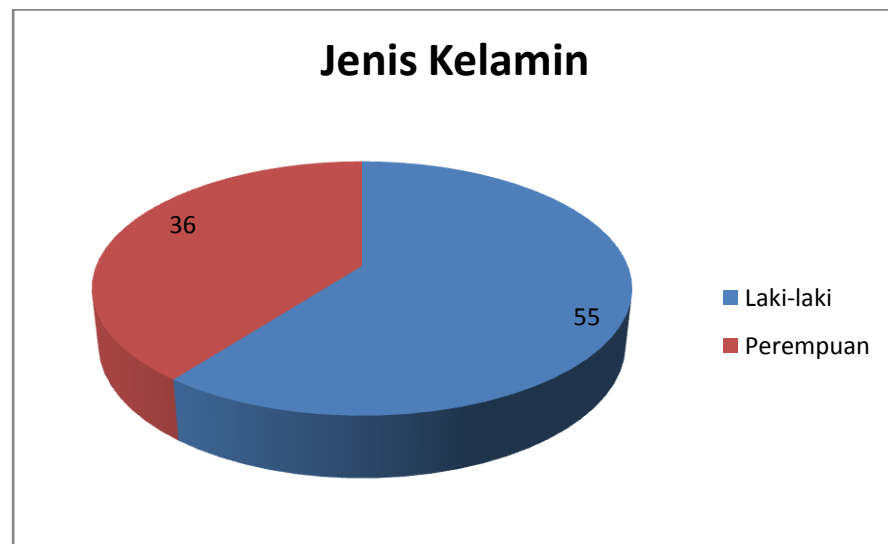
Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0,6. Dimensi yang memiliki skor tertinggi dalam variabel semangat kerja karyawan adalah dimensi “kegairahan/antusiasme” yaitu dengan skor 0,868. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah dalam variabel semangat kerja karyawan adalah dimensi “kualitas untuk bertahan” yaitu dengan skor 0,737. Sehingga, hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuisisioner telah memiliki keterandalan dan konsistensi, atau dinyatakan *reliable*.

### 4.3 Data Karakteristik Responden

Data karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden, berdasarkan usia responden, dan berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir responden.

#### 4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden, dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut :



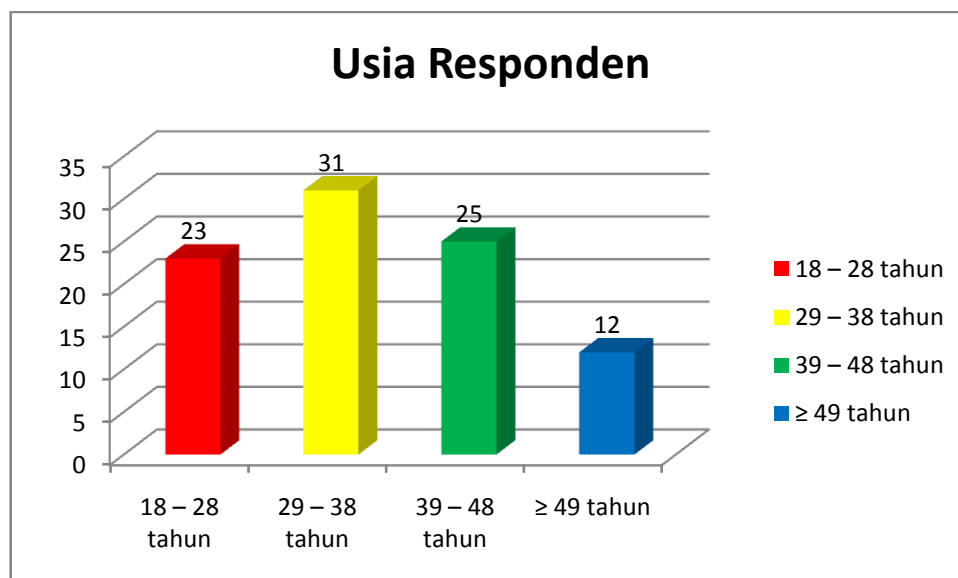
Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.1 Chart Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 55 responden atau 60,4% dari total responden. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 36 responden atau 39,6% dari jumlah total responden. Jadi sebagian besar sampel, yaitu 55 responden atau 60,4% dari total responden berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia responden, dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut :



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.2 Chart Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden**

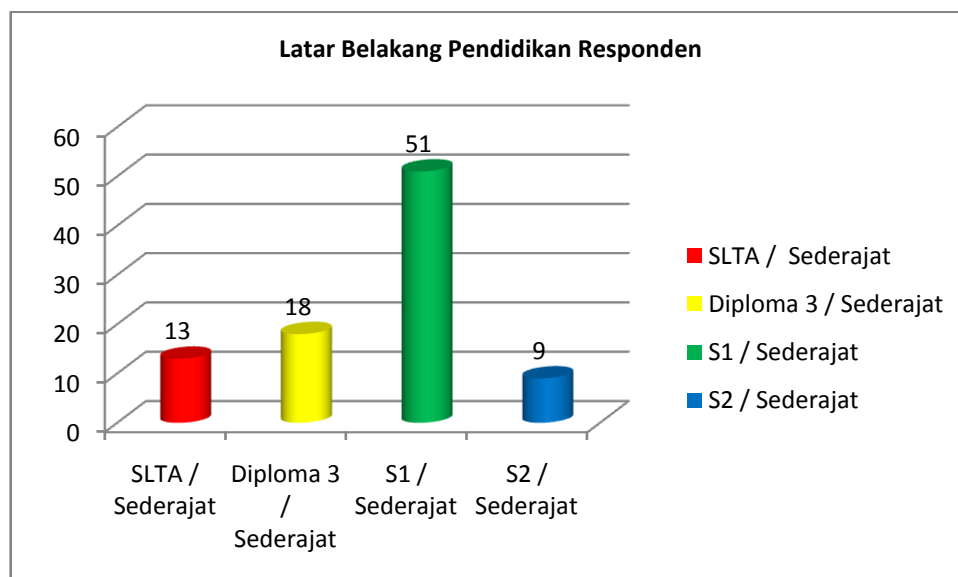
Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia antara 18 sampai 28 tahun sebanyak 23 orang dengan persentase sebesar 25,3%. Responden yang berusia antara 29 sampai 38 tahun sebanyak 31 orang dengan persentase sebesar 44,1%. Dan responden yang berusia antara 39 sampai 48 tahun sebanyak 25 orang dengan persentase sebesar 27,5%. Sedangkan responden yang

berusia lebih atau sama dengan 49 tahun sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 13,2%.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar sampel penelitian dalam PT Jamkrindo (Kantor Pusat), berusia antara 29 sampai 38 tahun sebanyak 31 responden dengan presentase sebesar 34,1% dari total jumlah responden. Dan sebagian besar karyawan pada Perum Jamkrindo Kantor Pusat memiliki usia yang cukup produktif, yang secara umum akan memiliki kondisi fisik yang lebih kuat sehingga dapat melakukan tugas dengan baik, serta dapat memaksimalkan produktivitas perusahaan.

#### 4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir responden, dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut :



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.3 Chart Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Responden Terakhir**

Dari tabel frekuensi karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir responden diatas, dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah lulusan S1/ sederajat, yang berjumlah 51 orang atau sebesar 51% dari total jumlah responden, sedangkan sebesar 19,8% dari total jumlah responden atau sebanyak 18 orang memiliki latar belakang pendidikan terakhir yaitu D3/Sederajat, dan responden dengan lulusan S2/ sederajat berjumlah 9 orang atau 9,9% dari total responden. Sedangkan untuk lulusan SLTA/ sederajat sebanyak 13 orang atau 14,3% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar sampel penelitian dalam Perum Jamkrindo Kantor Pusat, yaitu sebanyak 51 responden atau 56% dari total jumlah responden, memiliki latar belakang pendidikan terakhir yang cukup tinggi, yaitu S1/ sederajat.

#### **4.4 Pembahasan Data Jawaban Responden**

Pada bagian ini akan disajikan 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 menggunakan software SPSS 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia.

##### **4.4.1 Gaya Kepemimpinan Demokratik**

Variabel gaya kepemimpinan demokratik dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu hanya dengan kekuatan kelompok tujuan-tujuan yang bermutu dapat tercapai, pemimpin yang demokratik berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, serta tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing. Penilaian responden terhadap setiap indikator pada tiga dimensi tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

##### **1. Dimensi pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok**

Penilaian responden atas dimensi hanya dengan kekuatan kelompok tujuan-tujuan yang bermutu dapat tercapai, dapat dilihat melalui tabel distribusi frekuensi berikut :



**Tabel 4.12**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Beban Kerja Perusahaan Menjadi Tanggung Jawab Bersama**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	3,3
Netral	11	12,1
Setuju	39	42,9
Sangat Setuju	38	41,8
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

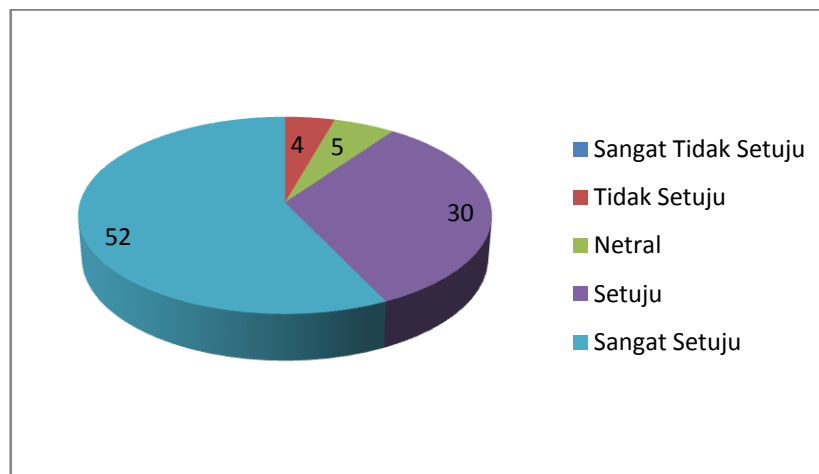
Dari pernyataan tentang pemimpin menjadikan beban kerja perusahaan sebagai tanggung jawab bersama, berdasarkan tabel 4.9 diatas, hanya terdapat 3 responden dengan presentase 3,3% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 39 dan 38 responden yang menyatakan jawaban positif, yaitu jawaban setuju dan sangat setuju, dengan presentase 42,9% dan 41,8% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin dalam Perum Jamkrindo Kantor Pusat, menjadikan beban kerja perusahaan sebagai tanggung jawab bersama seluruh karyawan dan pemimpin.

**Tabel 4.13**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Pemimpin Senantiasa Menerapkan Kedisiplinan Kepada Bawahannya**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	3	3,3
Netral	11	12,1
Setuju	39	42,9
Sangat Setuju	38	41,8
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pernyataan tentang pemimpin senantiasa menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya, berdasarkan tabel 4.10 diatas, hanya terdapat 3 responden dengan presentase 3,3% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 39 responden dengan presentase 42,9% dari total responden menjawab setuju, serta 38 responden yang menyatakan jawaban positif juga, yaitu jawaban sangat setuju dengan presentase 41,8% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) senantiasa menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya. Hal ini merupakan penerapan dari salah satu aspek gaya kepemimpinan demokratis yaitu dimana pemimpin senantiasa menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya, walaupun para bawahan tetap dipandang sebagai mitra kerja.



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.4**

**Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Pemimpin Menganggap Bawahan Sebagai Mitra Kerja**

Pada Tabel 4.11 diatas, hanya terdapat 4 responden dengan presentase 4,4% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan tentang pemimpin menganggap bawahan sebagai mitra kerja. Sedangkan 30 responden dengan presentase 33,0% dari total responden menjawab setuju, serta jawaban yang paling banyak yaitu 52 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 57,1% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) menganggap

bawahan sebagai mitra kerja. Hal ini merupakan penerapan dari salah satu aspek gaya kepemimpinan demokratis yaitu dimana pemimpin menganggap bawahan sebagai mitra kerja, berdasarkan orientasi dari gaya kepemimpinan demokratis yang berorientasi kepada manusia, bukan tugas atau pekerjaan.

## 2. Dimensi pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan.

Penilaian responden atas dimensi pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan, adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.14**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Pemimpin Mengajak Bawahan Untuk Memecahkan**  
**Masalah Secara Bersama-sama**

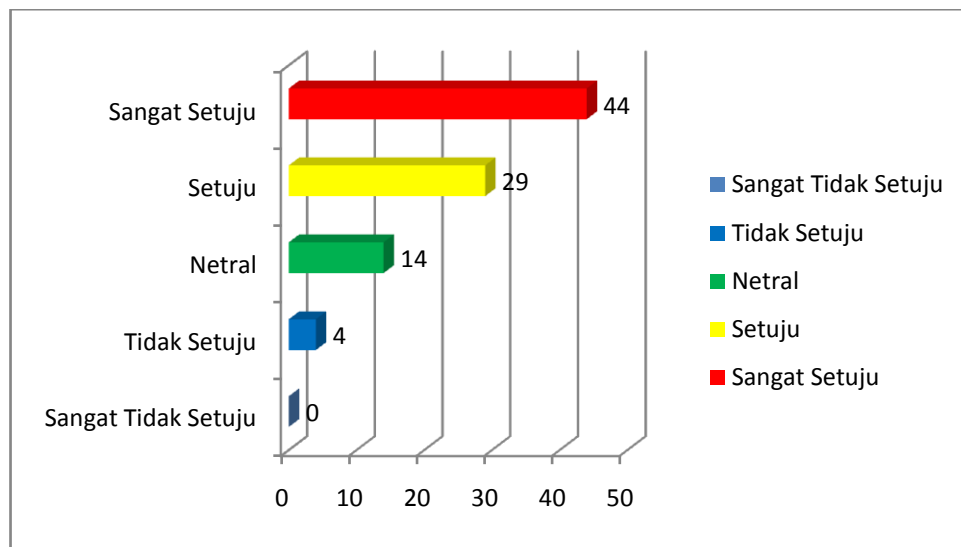
Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	4,4
Netral	11	12,1
Setuju	35	38,5
Sangat Setuju	41	45,1
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, hanya terdapat 4 responden dengan presentase 4,4% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pemimpin mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama. Sedangkan 35 responden dengan presentase 38,5% dari total responden menjawab setuju, serta jawaban yang paling banyak yaitu 41 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 45,1% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin dalam Perum Jamkrindo

(Kantor Pusat), dalam memecahkan masalah mengajak bawahan, untuk menyelesaikan masalah tersebut secara bersama-sama.

Hal ini merupakan ciri dari gaya kepemimpinan demokratis, dimana berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan dan pemecahan masalah.



**Gambar 4.5**

**Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan Bersifat Terbuka**

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.13 di atas, hanya terdapat 4 responden dengan presentase 4,4% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan tentang komunikasi antar pimpinan dan bawahan bersifat terbuka. Sedangkan 29 responden dengan presentase 31,9% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut, serta jawaban yang paling banyak yaitu 44 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 48,4% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa pemimpin menerapkan komunikasi dengan bawahan secara terbuka.

**Tabel 4.15**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan Terjalin Dengan Dua Arah**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	6	6,6
Netral	6	6,6
Setuju	30	33,0
Sangat Setuju	49	53,8
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.14 diatas, hanya terdapat 6 responden dengan presentase 6,6% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan tentang komunikasi antar pimpinan dan bawahan terjalin dengan dua arah. Sedangkan 30 responden dengan presentase 33,3% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut, serta jawaban yang paling banyak yaitu 49 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 53,8% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa komunikasi antara pemimpin dan bawahan dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat), terjalin dengan dua arah, sehingga antara pemimpin dan bawahan terjalin hubungan timbal balik.

### **3. Dimensi tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing**

Penilaian responden atas dimensi tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing , adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Bawahan, Oleh Pimpinan Secara Integral diberi Tugas**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	10	11,0
Netral	18	19,8
Setuju	26	28,6
Sangat Setuju	37	40,7
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

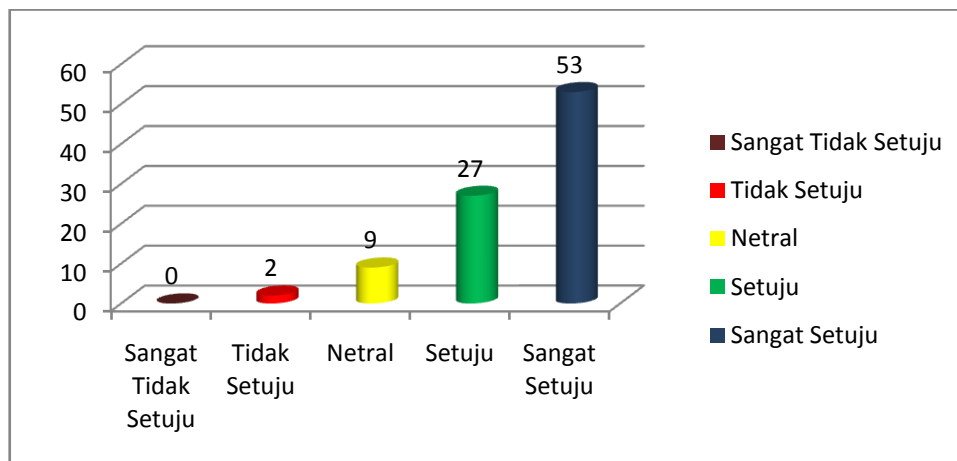
Berdasarkan Tabel 4.15 diatas, terdapat 10 responden dengan presentase 11,0% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan secara integral harus memberikan tugas kepada bawahan. Sedangkan 26 responden dengan presentase 28,6% dari total responden menjawab setuju, serta jawaban yang paling banyak yaitu 37 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 40,7% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan member jawaban positif terhadap pernyataan bahwa pemimpin dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) secara integral memberikan tugas kepada bawahan.

**Tabel 4.17**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Bawahan, Oleh Pimpinan Secara Integral diberi Tanggung Jawab**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	6	6,6
Netral	18	19,8
Setuju	28	30,8
Sangat Setuju	39	42,9
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.16 di atas, hanya terdapat 6 responden dengan presentase 6,6% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan secara integral harus memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Sedangkan 28 responden dengan presentase 30,8% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut, serta jawaban yang paling banyak yaitu 39 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 42,9% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa pemimpin dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) secara integral memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya terdapat rasa memiliki dan diakui dari karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.6 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Pemimpin Menaruh Kepercayaan Tinggi Terhadap Bawahan**

Dari pernyataan tentang pemimpin menaruh kepercayaan tinggi terhadap bawahannya, berdasarkan tabel 4.17 di atas, hanya terdapat 2 responden dengan presentase 2,2% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 27 responden dengan presentase 29,7% dari total responden menjawab setuju, serta 53 responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan presentase 58,2% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) menaruh kepercayaan tinggi terhadap bawahannya. Hal ini merupakan penerapan dari salah satu aspek gaya

kepemimpinan demokratis yaitu dimana pemimpin menaruh kepercayaan tinggi terhadap bawahannya, dimana pemimpin tanpa ragu-ragu dengan satu keyakinan tugas tersebut akan dapat dilaksanakan dengan baik oleh bawahannya. Pemberian kepercayaan dengan sendirinya akan menanamkan dan meningkatkan rasa percaya diri para karyawan.

**Tabel 4.18**

**Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Pimpinan Tidak Lepas Tangan terhadap Tanggung Jawab yang diberikan  
Kepada Bawahannya**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	5,5
Netral	13	14,3
Setuju	27	29,7
Sangat Setuju	46	50,5
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.18 diatas, hanya terdapat 5 responden dengan presentase 5,5% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pemimpin tidak melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya. Sedangkan 27 responden dengan presentase 29,7% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling besar, yaitu 46 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 50,5% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa pemimpin Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) dalam melaksanakan kepemimpinannya, tidak lepas tangan terhadap tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya.

#### **4.4.2 Semangat Kerja Karyawan**

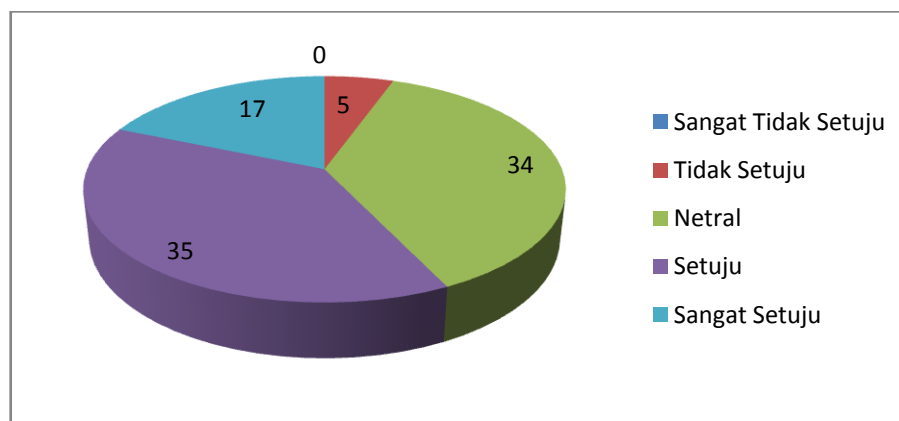
Variabel semangat kerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi, yaitu kegairahan / antusiasme, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi, dan semangat berkelompok. Penilaian responden



terhadap setiap indikator pada tiga dimensi tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

### 1. Dimensi Kegairahan / Antusiasme

Penilaian responden atas dimensi kegairahan / antusiasme, adalah sebagai berikut :



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.7 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Saya Selalu Datang Ke Kantor Tepat Waktu**

Pada Tabel 4.23 diatas, hanya terdapat 5 responden dengan presentase 5,5% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa mereka (karyawan) selalu datang ke kantor tepat waktu. Sedangkan 34 responden dengan presentase 37,4% dari total responden menjawab netral dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling besar, yaitu 35 responden menjawab setuju dengan presentase 50,5% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) sebagian besar memberikan jawaban positif terhadap pernyataan bahwa mereka selalu datang ke kantor tepat waktu. Ini merupakan indikator dari tingkat kedisiplinan dalam bekerja, yang menandakan antusiasme atau kegairahan karyawan dalam bekerja.

**Tabel 4.19**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Saya Menyukai Pekerjaan Saya Saat Ini**

Kategori	Frequensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Netral	13	14,3
Setuju	39	42,9
Sangat Setuju	39	42,9
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pernyataan tentang karyawan menyenangi pekerjaannya, berdasarkan tabel 4.19 diatas, tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju pada pernyataan tersebut. Sedangkan 39 responden dengan presentase 42,9% dari total responden menjawab setuju, serta dengan jumlah yang sama yaitu 39 responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan presentase 41,8% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyetujui terhadap pernyataan bahwa mereka menyenangi pekerjaan mereka saat ini. Ini juga menunjukkan bagaimana antusiasme atau kegairan kerja karyawan terhadap pekerjaannya.

**Tabel 4.20**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Merasa Seakan-akan**  
**Pekerjaan Saya di sini Merupakan Bagian dari Hidup Saya**

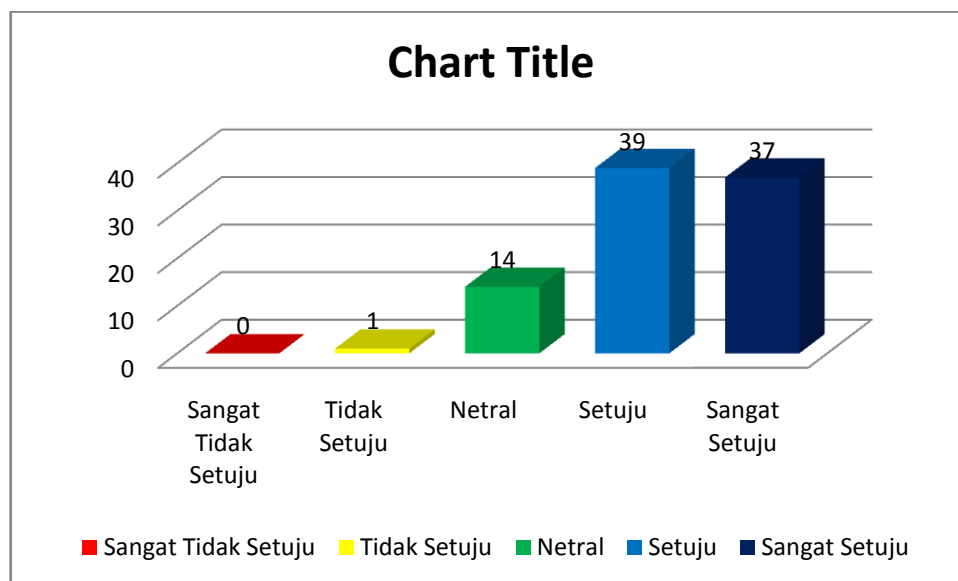
Kategori	Frequensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Netral	17	18,7
Setuju	36	39,6
Sangat Setuju	38	41,8
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.24 diatas, tidak terdapat responden yang memberikan jawaban tidak setuju dan juga tidak terdapat jawaban sangat tidak setuju dari responden terhadap pernyataan bahwa karyawan merasa seakan-akan pekerjaan mereka merupakan bagian dari hidupnya. Sedangkan 36 responden dengan presentase 39,6% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling besar, yaitu 38 responden menjawab sangat setuju dengan presentase 41,8% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) setuju dengan pernyataan bahwa mereka merasa seakan-akan pekerjaan mereka pada Perum Jamkrindo Kantor Pusat, merupakan bagian dari hidup mereka. Ini merupakan wujud dari antusiasme dari karyawan terhadap pekerjaan mereka.

## 2. Dimensi Kualitas Untuk Bertahan

Penilaian responden atas dimensi kualitas untuk bertahan, adalah sebagai berikut :



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.8**

**Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Tidak Terlintas dalam Pikiran Untuk Pindah Kerja Ke tempat Lain**

Pada Tabel 4.26 di atas, hanya terdapat 1 responden dengan presentase 1,1% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa tidak terlintas dalam pikiran karyawan untuk pindah kerja ke tempat lain. Sedangkan 37 responden dengan presentase 40,7% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling banyak, yaitu 39 responden menjawab setuju dengan presentase 42,9% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak terlintas dalam pikirannya (sebagai bawahan) pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat), untuk pindah kerja ke tempat lain. Ini merupakan salah satu indikator bagaimana kualitas untuk bertahan dari karyawan pada Perum Jamkrindo Kantor Pusat.

**Tabel 4.21**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam Perusahaan Sesuai**  
**dengan Harapan Saya**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	2,2
Netral	26	28,6
Setuju	37	40,7
Sangat Setuju	26	28,6
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pernyataan tentang peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, berdasarkan tabel 4.27 di atas, hanya terdapat 2 responden dengan presentase 2,2% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 26 responden dengan presentase 36,3% dari total responden menjawab sangat setuju dan dengan jumlah yang sama menjawab netral, serta terdapat 37 responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan presentase 40,7% dari total responden.

Hal diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) setuju dengan pernyataan bahwa peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam perusahaan sesuai dengan harapan karyawan. Ini salah satu aspek yang akan mempengaruhi kualitas untuk bertahan dari karyawan.

**Tabel 4.22**

**Jawaban Responden untuk Pernyataan Kondisi Kerja yang Menyenangkan, Membuat Saya Tidak Meninggalkan Perusahaan Ini**

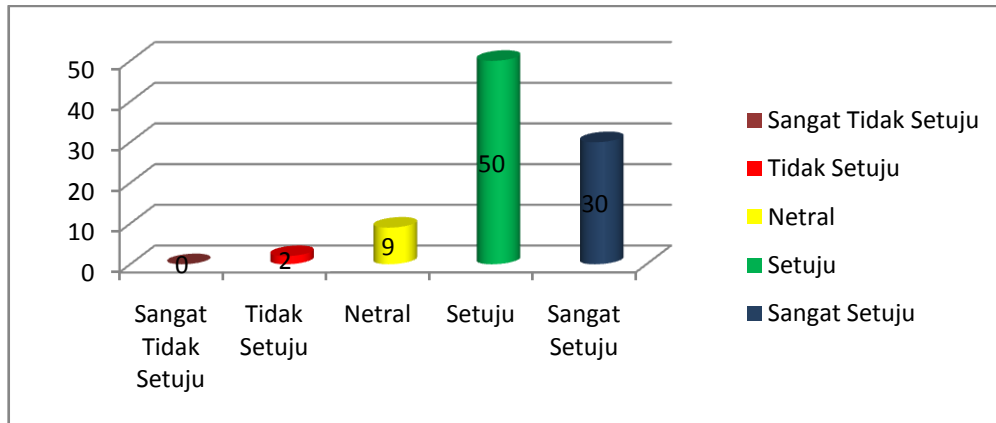
Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Netral	12	13,2
Setuju	48	52,7
Sangat Setuju	31	34,1
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.28 diatas, tidak terdapat responden memberikan jawaban tidak setuju dan juga tidak terdapat jawaban sangat tidak setuju dari responden terhadap pernyataan bahwa kondisi kerja yang menyenangkan, membuat karyawan tidak meninggalkan perusahaan. Sedangkan 31 responden dengan presentase 34,1% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling banyak, yaitu 48 responden menjawab setuju dengan presentase 52,7% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang menyenangkan pada Perum Jamkrindo Kantor Pusat, membuat sebagian besar karyawan tidak meninggalkan perusahaan. Ini merupakan salah aspek yang mengukur bagaimana kualitas untuk bertahan dari karyawan.

### 3. Dimensi Kekuatan Untuk Melawan Frustrasi

Penilaian responden atas dimensi kekuatan untuk melawan frustrasi, adalah sebagai berikut :



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.9 Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya Tidak Pernah Bersikap dengan Emosi yang Tidak Stabil Saat Mendapatkan Kesulitan dalam Bekerja**

Pada Tabel 4.29 di atas, hanya terdapat 2 responden dengan presentase 2,2% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan tidak pernah bersikap dengan emosi yang tidak stabil saat mendapatkan kesulitan dalam bekerja. Sedangkan 30 responden dengan presentase 33,0% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling besar, yaitu 50 responden menjawab setuju dengan presentase 54,9% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) setuju terhadap pernyataan bahwa mereka tidak pernah bersikap dengan emosi yang tidak stabil saat mendapatkan kesulitan dalam bekerja

**Tabel 4.23  
Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Jika Mengalami Kegagalan dalam Pekerjaan, Saya Segera Meperbaikinya**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	1,1
Netral	11	12,1
Setuju	42	46,2
Sangat Setuju	37	40,7
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pernyataan tentang sikap karyawan yang segera memperbaiki pekerjaannya jika terdapat kegagalan dalam pekerjaan tersebut, berdasarkan tabel 4.30 diatas, hanya terdapat 1 responden dengan presentase 1,1% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 37 responden dengan presentase 40,7% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut. Serta dengan jumlah yang lebih besar yaitu 42 responden yang memberikan jawaban setuju dengan presentase 46,2% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan yang segera memperbaiki pekerjaannya jika terdapat kegagalan dalam pekerjaan tersebut. Ini merupakan salah satu aspek bagaimana karyawan mampu melawan frustrasi saat bekerja, terutama saat menghadapi kegagalan.

**Tabel 4.24**

**Jawaban Responden untuk Pernyataan**

**Saya Merasa tidak Terbebani dengan Pekerjaan yang Saya Jalani Saat Ini**

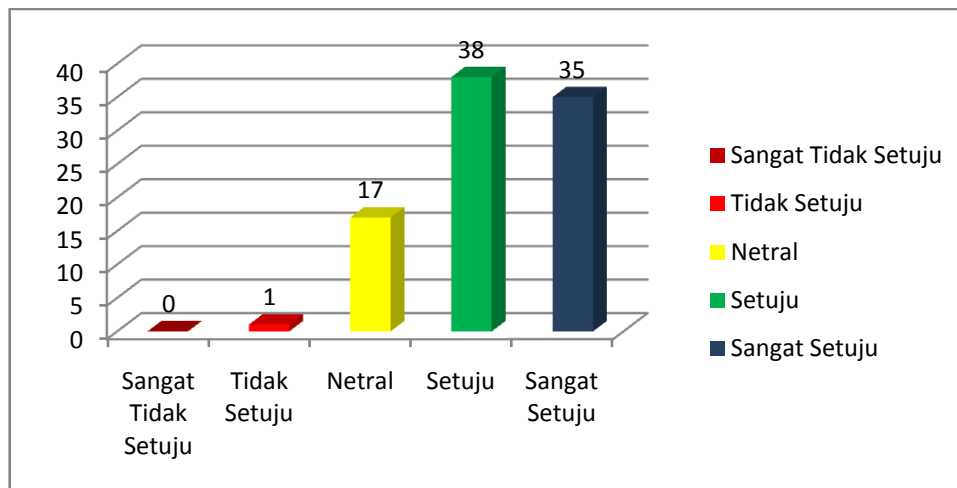
Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	5	5,5
Netral	31	34,1
Setuju	31	34,1
Sangat Setuju	24	26,4
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pernyataan bahwa karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang dijalannya saat ini, berdasarkan tabel 4.31 diatas, hanya terdapat 5 responden dengan presentase 5,5% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 31 responden dengan presentase 34,1% dari total responden menjawab Netral dan dengan jumlah yang sama yaitu 31 responden menjawab setuju. Serta terdapat 24 responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan presentase 26,4% dari total responden terhadap pernyataan tersebut. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang dijalannya pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat).

#### 4. Dimensi Semangat Berkelompok

Penilaian responden atas dimensi semangat berkelompok, adalah sebagai berikut :



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.10**

**Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Rasa kekeluargaan saya rasakan dalam kelompok kerja**

Pada Tabel 4.32 diatas, terdapat 38 responden dengan presentase 41,8% dari total responden, yang memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan merasakan rasa kekeluargaan dalam kelompok kerja. Sedangkan 35 responden dengan presentase 38,5% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut. Dan dari jawaban responden terhadap pernyataan bahwa karyawan merasakan rasa kekeluargaan dalam kelompok kerja, yang menjawab tidak setuju hanya 1 responden dengan presentase 1,1% dari total jumlah responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) merasa setuju bahwa mereka merasakan rasa kekeluargaan dalam perusahaan.



**Tabel 4.25**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan**  
**Saya Merasakan Perasaan Saling Memiliki dalam Kelompok Kerja**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	6	6,6
Netral	40	44,0
Setuju	20	22,0
Sangat Setuju	25	27,5
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.33 diatas, terdapat 6 responden dengan presentase 6,6% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan merasakan perasaan saling memiliki dalam kelompok kerja. Sedangkan 25 responden dengan presentase 27,5% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut, dan dengan jumlah yang paling besar, yaitu 40 responden menjawab netral dengan presentase 44,0% dari total responden.

Hasil diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) memberikan jawaban netral teradap pernyataan bahwa mereka merasakan perasaan saling memiliki dalam kelompok kerja. Ini juga menunjukkan bahwa mereka memberikan tanggapan ragu-ragu terhadap pernyataan perasaan saling memiliki dalam kolompok kerja karyawan.

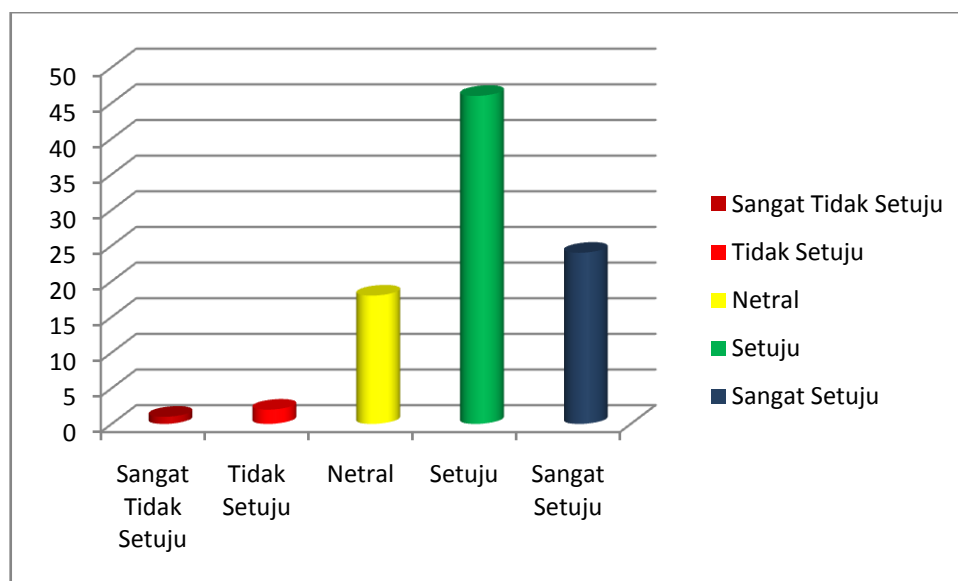
**Tabel 4.26**  
**Jawaban Responden untuk Pernyataan Saya dan Rekan Kerja Saling**  
**Membantu Agar Pekerjaan dapat terselesaikan dengan Baik**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	8	8,8
Netral	37	40,7
Setuju	32	35,2
Sangat Setuju	14	15,4
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pernyataan tentang karyawan dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik, berdasarkan tabel 4.34 diatas, terdapat 8 responden dengan presentase 8,8% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju. Sedangkan 32 responden dengan presentase 35,2% dari total responden menjawab setuju dari pernyataan tersebut. Serta dengan jumlah yang lebih besar yaitu 37 responden yang memberikan jawaban netral dengan presentase 46,2% dari total responden.

Hasil diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban netral terhadap pernyataan bahwa karyawan dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Ini juga menunjukkan bahwa sikap saling membantu karyawan dan rekan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik sudah tercipta pada Perum Jamkrindo (Kantor Pusat), tetapi dengan tingkat penerapan yang tidak terlalu tinggi.



Sumber: Data Olahan Peneliti

**Gambar 4.11**

**Chart Jawaban Responden untuk Pernyataan  
Saya Menghargai Kritik yang Diberikan Rekan Kerja**

Pada Tabel 4.35 diatas, terdapat 46 responden dengan presentase 50,5% dari total responden, yang memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan menghargai kritikan membangun yang diberikan rekan kerja. Sedangkan 24 responden dengan presentase 26,4% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut. Dan hanya terdapat 1 responden dengan presentase 1,1% yang menjawab sangat tidak setuju, serta 2 responden dengan presentase 2,2% yang menjawab tidak setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan menghargai kritikan membangun yang diberikan rekan kerja. Hasil diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) memberikan jawaban positif terhadap pernyataan bahwa karyawan menghargai kritikan membangun yang diberikan rekan kerja. Ini merupakan indikator bagaimana semangat kerja dari karyawan.

**Tabel 4.27**

**Jawaban Responden untuk Pernyataan**

**Saya Selalu Mengemukakan Ide dalam Kelompok Kerja**

Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	6	6,6
Netral	23	25,3
Setuju	32	35,2
Sangat Setuju	30	33,0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pada Tabel 4.36 diatas, hanya terdapat 6 responden dengan presentase 6,6% dari total responden, yang memberikan jawaban tidak setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan selalu mengemukakan ide dalam kelompok kerja. Sedangkan 30 responden dengan presentase 33,0% dari total responden menjawab sangat setuju dari pernyataan tersebut, serta dengan jumlah yang paling besar, yaitu 32 responden menjawab setuju dengan presentase 35,2% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) setuju terhadap pernyataan bahwa mereka selalu mengemukakan

ide dalam kelompok kerja. Ini merupakan salah satu aspek untuk mengukur bagaimana semangat berkelompok karyawan yang dilihat dari indikator bagaimana karyawan mengemukakan idea tau pendapat dalam kelompok kerjanya.

#### 4.5 Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan

Perhitungan korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel, yakni variabel gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan. Dalam penelitian ini, teknik perhitungan korelasi yang digunakan adalah uji korelasi Spearman Rank, dengan data penelitian berbentuk data kategorik ordinal. Hasil analisis korelasi untuk mencari hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan ditampilkan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.28**  
**Uji Korelasi Spearman**  
**Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan Semangat Kerja Karyawan**  
**Correlations**

			Gaya Kepemimpinan Demokratik	Semangat Kerja Karyawan
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Demokratik	Correlation Coefficient	1.000	.601**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	91	91
	Semangat Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	.601**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	91	91

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan output hasil analisis korelasi rank spearman dalam hubungan variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan variabel semangat kerja karyawan, diperoleh nilai koefisien korelasi rank spearman (Spearman's rho /Correlation Coefficient) sebesar 0,601. Nilai 0,601 merupakan nilai r hitung, dimana angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan demokratis dengan semangat kerja karyawan sebesar 60,1%. Hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan demokratis dengan semangat kerja karyawan adalah hubungan positif. Hubungan positif ini ditandai dengan nilai koefisien korelasi rank spearman (Spearman's rho /Correlation Coefficient) antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan variabel semangat kerja karyawan yang diperoleh yaitu +0,601 (tanda '+' disertakan karena tidak ada tanda '-' pada output, yang berarti positif) tanda '+' tersebut mendandakan hubungan positif.

#### 4.5.1 Uji Z

Pengujian terakhir dilakukan dengan uji z, yaitu untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesa (Sugiyono, 2002:124). Rumus uji z, yaitu :

$$\begin{aligned}
 Z &= r_s \sqrt{(n-1)} \\
 &= 0,601 \times \sqrt{90} \\
 &= 0,601 \times 9,5 \\
 &= 5,7
 \end{aligned}$$

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji adanya hubungan yaitu :

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan semangat kerja karyawan

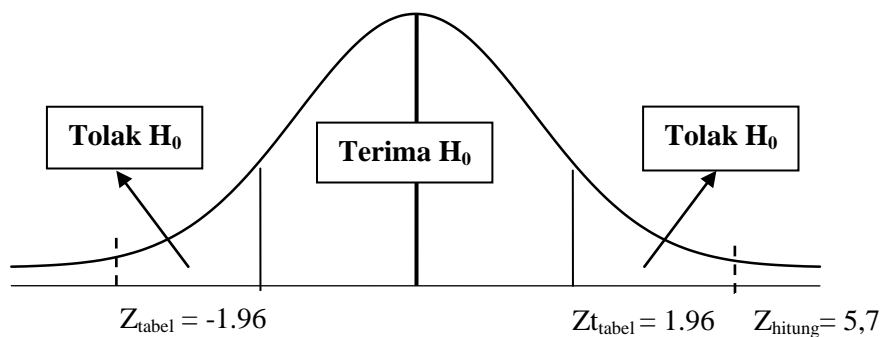
$H_a$  : Ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan semangat kerja karyawan

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 ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan.



**Gambar 4.12**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Dari penjelasan diatas maka hasil penelitian di interpretasikan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan. Dimana jenis hubungan yang kuat tersebut antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan adalah hubungan positif.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan, didapat bahwa Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratik dengan baik dan memiliki semangat kerja karyawan yang baik juga. Dan Berdasarkan hasil analisis hubungan dan hasilnya didapat kesimpulan bahwa Terdapat hubungan yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan demokratik dengan variabel semangat kerja karyawan. Hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan demokratik dengan semangat kerja karyawan adalah hubungan positif.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti mengajukan saran terhadap perusahaan yaitu pemimpin dalam penerapan kepemimpinan demokratik, agar melakukan menerapkan yang lebih tinggi pada aspek pembagian tugas dan tanggung jawab yang dibagi-bagikan menurut bidang masing-masing karyawan, terutama dalam hal pembagian tugas secara integral oleh pemimpin. Walau pembagian tugas dan tanggung jawab yang dibagi-bagikan menurut bidang masing-masing karyawan oleh pemimpin dalam Perum Jamkrindo (Kantor Pusat) sudah cukup tinggi, tetapi penerapan yang lebih baik berguna untuk hasil yang lebih maksimal dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratik dan menghasilkan semangat kerja karyawan yang lebih baik. Dimana seorang pimpinan dengan gaya demokratik hendaknya memiliki ketegasan dan kejelasan tentang berbagai tugas yang harus diselenggarakan, disertai oleh tuntutan pemenuhan standar hasil kerja yang diterima dan dipahami oleh para pekerja yang harus menyelesaikan tugas-tugas tertentu sesuai jadwal kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan harus ditaati oleh semua pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-buku

- Augusty Ferdinand. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Benge. 1996. *Measuring Morale-Key to Increased Productivity. Modern Business Report*. New York : Alexandre Hamilton Institute, Inc.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bove, C. L. 1995. *Management*. New York: Mc Graw Hill Inc. Buchori Zainun.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- David A. Aaker. 2001. *Marketing Research, 7th ed*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Davis, Keith. 1992. *Human Relation at Work*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Drafke, Michael W & Kossen, Stan. 1998. *The Human Side of Organizations*. United States: Addison Longman, Inc.
- Egon G. Guba and Yvonna S. Lincoln. 1994. *Competing Paradigms in Qualitative Research*, In. Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (eds.), *Hadbook of Qualitative Research*. California : Sage Publications.
- Georg Sorensen. 2003. *Demokrasi dan Demokratisasi : Proses dan Prospek dalam Sebuah Dunia yang Sedang Berubah*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar and Centre for Critical Social Studies (CCSS).



- Gary Yulk. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* . Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Gary Yulk. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan penerbit Diponegoro.
- Harris, O Jeff, Jr. 1994. *Managing People At Work*. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Hersey & Blanchard , 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Jerris, L. A. 1999. *Human Resources Management for Hospitality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kartini Kartono. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perasada.
- Kast, Fremont E. dan James E. Rozenzweig. 2007. *Organisasi dan Manajemen 1. Edisi 4*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kuratko, F. Donald, and Hodgetts, M. Richard,. (2004). *Management*. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich.
- Maier, N.R.F. 1998 *Psychology in industry*. Boston : Houghton Mifflin Company
- Malayu S.P Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Malhotra, Naresh K,. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New South Wales: Prentice Hall
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Cetakan Sepuluh. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.

- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2002 *Manajemen*, Edisi ketujuh, jilid 2, Terjemahan Sarwiji dan Hermaya. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis, Buku 2 Edisi 4*. Jakarta: Salemba 4.
- Soewarno Handyaningrat. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Sondang P. Siagian. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Werther B William & Davis, Keith. 1993. *Human Resource and Personnel Management* ,4<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

## **B. Skripsi dan Jurnal**

- Ali Mohammad Mosadegh Rad. 2006. *A study of relationship between managers' leadership style and employees' morale, Leadership in Health Services*. Vol. 12. Iran : Management Journal
- Eddy. S. 2000. *Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo* . Vol. 2, No. 2. Jakarta : Jurnal Management.
- Martilla, J.A. and James, J.C. 1977. *Importance-performance analysis*. NJW : Journal of Marketing.
- Ngambi. 2011. *The relationship between leadership and employee morale in higher education*. Vol. 5, 2011. South Africa :African Journal of Business Management.
- Sujono Surokarijo. 2009. *Korelasi Antara Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dengan Semangat Kerja Karyawan Tata Usaha Pada Seluruh SMPN Kota Ponogoro* Vol 5. Ponogoro : Jurnal Tenaga Pendidikan.

### **C. Sumber-sumber lain**

Peraturan Pemerintah Nomor 41/2008 tanggal 19 Mei 2008



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KUESIONER**

**Ketentuan:**

1. Responden harus mengisi semua pertanyaan yang diberikan.
2. Mohon menjawab pertanyaan dengan sejujur-jujurnya!
3. Baik identitas responden maupun isi dari kuesioner dari penelitian ini akan dirahasiakan oleh peneliti.
4. Pembagian kuesioner ini kepada responden telah mendapat izin dari pihak perusahaan sehingga responden tidak perlu merasa khawatir akan terjadinya penilaian subjektif dari pihak perusahaan.

Atas kerjasamanya, peneliti mengucapkan terima kasih.

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**2012**

## KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum Wr.Wb.

Salam sejahtera.

Saya adalah mahasiswa fakultas ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratik terhadap semangat kerja karyawan.

Maksud dari penelitian ini adalah untuk kepentingan akademis, dan terjaga kerahasiaannya.

Untuk itu saya mohon kesediaannya untuk mengisi angket yang akan dipergunakan sebagai data primer dalam penelitian ini.

Terima kasih atas kesediaan Anda meluangkan waktu untuk membantu saya.

## IDENTITAS RESPONDEN

Mohon beri tanda (X) pada jawaban anda dari pertanyaan-pertanyaan dibawah ini :

1. Jenis Kelamin :
  - a. Pria
  - b. Wanita
  
2. Usia :
  - a. 18 – 28 tahun
  - b. 29 – 38 tahun
  - c. 39 – 48 tahun
  - d. > 49 tahun
  
3. Tingkat pendidikan terakhir :
  - a. SLTA/ sederajat
  - b. Diploma 3/ sederajat
  - c. S1 / sederajat
  - d. S2 / sederajat

**PETUNJUK PENGISIAN**

**Anda diminta untuk memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia pada setiap pertanyaan. Tugas anda adalah member tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang sesuai dengan jawaban anda. Pilihan jawaban tersebut, yaitu:**

- **SS berarti Sangat Setuju**
- **S berarti Setuju**
- **N berarti Netral**
- **TS berarti Tidak Setuju**
- **STS berarti Sangat Tidak Setuju**

**GAYA KEPEMIMPINAN TIPE DEMOKRATIK**

NO.	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
1.	Beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama.	SS	S	N	TS	STS
2.	Pemimpin senantiasa menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya.	SS	S	N	TS	STS
3.	Pemimpin menganggap bawahan sebagai mitra kerja	SS	S	N	TS	STS
4.	Pemimpin mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.	SS	S	N	TS	STS
5.	Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan bersifat terbuka.	SS	S	N	TS	STS

6. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terjalin dengan dua arah.
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
7. Bawahan, oleh pimpinan secara integral harus diberi tugas.
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
8. Bawahan, oleh pimpinan secara integral harus diberi tanggung jawab.
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
9. Pemimpin menaruh kepercayaan tinggi terhadap bawahan.
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
10. Pimpinan tidak lepas tangan terhadap tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya.
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |

### SEMANGAT KERJA KARYAWAN

- | NO. | PERNYATAAN  | ALTERNATIF JAWABAN   |    |     |   |    |     |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|----|-----|---|----|-----|--|--|--|--|--|
| 1.  | Saya selalu datang ke kantor tepat waktu  | <table border="1"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>N</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | SS | S   | N | TS | STS |  |  |  |  |  |
| SS  | S   | N  | TS | STS |   |    |     |  |  |  |  |  |
|     |   |  |    |     |   |    |     |  |  |  |  |  |
| 2.  | Saya menyukai pekerjaan saya saat ini   | <table border="1"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>N</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | SS | S   | N | TS | STS |  |  |  |  |  |
| SS  | S   | N  | TS | STS |   |    |     |  |  |  |  |  |
|     |   |  |    |     |   |    |     |  |  |  |  |  |
| 3.  | Saya merasa seakan-akan pekerjaan saya di sini merupakan bagian dari hidup saya | <table border="1"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>N</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | SS | S   | N | TS | STS |  |  |  |  |  |
| SS  | S   | N  | TS | STS |   |    |     |  |  |  |  |  |
|     |   |  |    |     |   |    |     |  |  |  |  |  |

4. Tidak terlintas pikiran untuk pindah kerja ke tempat lain
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
5. Peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam perusahaan sesuai dengan harapan saya
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
6. Kondisi kerja yang menyenangkan, membuat saya tidak meninggalkan perusahaan ini.
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
7. Saya tidak pernah bersikap dengan emosi yang tidak stabil saat mendapatkan kesulitan dalam bekerja
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
8. Jika mengalami kegagalan dalam pekerjaan, saya segera memperbaikinya
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
9. Saya merasa tidak terbebani dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
10. Rasa kekeluargaan saya rasakan dalam kelompok kerja
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |
11. Saya merasakan perasaan saling memiliki dalam kelompok kerja
- |    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | N | TS | STS |
|    |   |   |    |     |



12.	Saya dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik	SS	S	N	TS	STS

13.	Saya menghargai kritikan membangun yang diberikan rekan kerja	SS	S	N	TS	STS

14.	Saya selalu mengemukakan ide dalam kelompok kerja	SS	S	N	TS	STS

## HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS

### A. Uji Validitas dan Reabilitas

#### Variabel Gaya Kepmimpinan Demokratik (X)

#### Factor Analysis Pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35.115
	df	3
	Sig.	.000

##### Anti-image Matrices

		Q1	Q2	Q3
Anti-image Covariance	Q1	.326	-.076	-.171
	Q2	-.076	.378	-.153
	Q3	-.171	-.153	.260
Anti-image Correlation	Q1	.749 <sup>a</sup>	-.216	-.586
	Q2	-.216	.795 <sup>a</sup>	-.488
	Q3	-.586	-.488	.684 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

##### Communalities

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.837
Q2	1.000	.811
Q3	1.000	.885

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	2.533	84.417	84.417	2.533	84.417	84.417
2	.294	9.785	94.202			
3	.174	5.798	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Q1	.915
Q2	.900
Q3	.941

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

**Reliability Pencapaian tujuan dengan kekuatan kelompok****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.30	8.537	2.922	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	8.20	3.432	.813	.859
Q2	8.30	4.853	.779	.894
Q3	8.10	3.674	.860	.802

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	3

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

**Factor Analysis Melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25.202
	df	3
	Sig.	.000

**Anti-image Matrices**

		Q4	Q5	Q6
Anti-image Covariance	Q4	.399	-.152	-.221
	Q5	-.152	.513	-.148
	Q6	-.221	-.148	.402
Anti-image Correlation	Q4	.701 <sup>a</sup>	-.336	-.552
	Q5	-.336	.795 <sup>a</sup>	-.325
	Q6	-.552	-.325	.703 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
Q4	1.000	.813
Q5	1.000	.741
Q6	1.000	.811

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	2.364	78.811	78.811	2.364	78.811	78.811
2	.378	12.590	91.401			
3	.258	8.599	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Q4	.902
Q5	.861
Q6	.900

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

## Reliability Melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.00	7.158	2.675	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q4	8.00	3.263	.767	.787
Q5	7.90	3.463	.698	.851
Q6	8.10	3.463	.766	.790

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	3

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

## Factor Analysis Tugas dan Tanggung Jawab

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.777
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46.390
	df	6
	Sig.	.000

### Anti-image Matrices

		Q7	Q8	Q9	Q10
Anti-image Covariance	Q7	.216	-.066	-.168	-.044
	Q8	-.066	.455	-.029	-.191
	Q9	-.168	-.029	.232	-.041
	Q10	-.044	-.191	-.041	.483

Anti-image Correlation	Q7	.720 <sup>a</sup>	-.210	-.749	-.136
	Q8	-.210	.855 <sup>a</sup>	-.089	-.407
	Q9	-.749	-.089	.726 <sup>a</sup>	-.121
	Q10	-.136	-.407	-.121	.860 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

#### Communalities

	Initial	Extraction
Q7	1.000	.835
Q8	1.000	.714
Q9	1.000	.811
Q10	1.000	.688

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	3.049	76.226	76.226	3.049	76.226	76.226
2	.491	12.264	88.489			
3	.333	8.318	96.807			
4	.128	3.193	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Q7	.914
Q8	.845
Q9	.901
Q10	.830

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Q7	.914
Q8	.845
Q9	.901
Q10	.830

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

### Reliability Tugas dan Tanggung Jawab

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.10	13.147	3.626	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7	12.00	7.158	.845	.828
Q8	11.85	8.766	.726	.879
Q9	12.40	6.568	.816	.845
Q10	12.05	8.155	.700	.883

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	4

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

**Variabel Semangat Kerja Karyawan (Y)****Factor Analysis Kegairahan/Antusiasme****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25.282
	df	3
	Sig.	.000

**Anti-image Matrices**

		Q1	Q2	Q3
Anti-image Covariance	Q1	.417	-.187	-.186
	Q2	-.187	.446	-.160
	Q3	-.186	-.160	.448
Anti-image Correlation	Q1	.723 <sup>a</sup>	-.435	-.430
	Q2	-.435	.747 <sup>a</sup>	-.359
	Q3	-.430	-.359	.749 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.806
Q2	1.000	.787
Q3	1.000	.785

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	2.378	79.264	79.264	2.378	79.264	79.264
2	.329	10.965	90.229			
3	.293	9.771	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Q1	.898
Q2	.887
Q3	.886

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

**Reliability Kegairahan/Antusiasme****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.40	7.305	2.703	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	8.15	3.397	.763	.799
Q2	8.30	3.274	.744	.820
Q3	8.35	3.713	.742	.822

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	3

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

## Factor Analysis Kualitas Untuk Bertahan

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.692
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11.920
	df	3
	Sig.	.008

### Anti-image Matrices

		Q4	Q5	Q6
Anti-image Covariance	Q4	.658	-.233	-.222
	Q5	-.233	.665	-.212
	Q6	-.222	-.212	.676
Anti-image Correlation	Q4	.685 <sup>a</sup>	-.352	-.332
	Q5	-.352	.691 <sup>a</sup>	-.316
	Q6	-.332	-.316	.700 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
Q4	1.000	.675
Q5	1.000	.668
Q6	1.000	.657

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	2.000	66.682	66.682	2.000	66.682	66.682
2	.511	17.049	83.731			
3	.488	16.269	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Q4	.822
Q5	.817
Q6	.811

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

## Reliability Kualitas Untuk Bertahan

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.05	5.418	2.328	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q4	8.30	2.221	.584	.645
Q5	8.15	2.661	.577	.633
Q6	7.65	3.292	.569	.671

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	3

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

## Factor Analysis Kekuatan untuk melawan frustrasi

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	22.788
	df	3
	Sig.	.000

### Anti-image Matrices

		Q7	Q8	Q9
Anti-image Covariance	Q7	.431	-.128	-.243
	Q8	-.128	.575	-.165
	Q9	-.243	-.165	.408
Anti-image Correlation	Q7	.689 <sup>a</sup>	-.256	-.580
	Q8	-.256	.802 <sup>a</sup>	-.340
	Q9	-.580	-.340	.671 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
Q7	1.000	.791
Q8	1.000	.697
Q9	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	2.300	76.651	76.651	2.300	76.651	76.651
2	.436	14.534	91.185			
3	.264	8.815	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Q7	.889
Q8	.835
Q9	.901

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

**Reliability Kekuatan untuk melawan frustrasi****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.15	6.976	2.641	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7	8.15	2.766	.730	.761
Q8	8.00	3.579	.648	.824
Q9	8.15	3.713	.764	.737

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	3

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

## Factor Analysis Semangat Berkelompok

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.743
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	40.934
	df	10
	Sig.	.000

### Anti-image Matrices

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Anti-image Covariance	Q10	.454	-.198	-.216	-.057	.089
	Q11	-.198	.402	-.055	-.071	-.101
	Q12	-.216	-.055	.551	.044	-.107
	Q13	-.057	-.071	.044	.404	-.244
	Q14	.089	-.101	-.107	-.244	.385
Anti-image Correlation	Q10	.700 <sup>a</sup>	-.464	-.433	-.134	.212
	Q11	-.464	.813 <sup>a</sup>	-.117	-.177	-.257
	Q12	-.433	-.117	.792 <sup>a</sup>	.093	-.232
	Q13	-.134	-.177	.093	.731 <sup>a</sup>	-.618
	Q14	.212	-.257	-.232	-.618	.686 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
Q10	1.000	.576
Q11	1.000	.745
Q12	1.000	.554
Q13	1.000	.625
Q14	1.000	.620

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	3.119	62.378	62.378	3.119	62.378	62.378
2	.911	18.227	80.604			
3	.454	9.072	89.676			
4	.300	5.991	95.667			
5	.217	4.333	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Q10	.759
Q11	.863
Q12	.744
Q13	.790
Q14	.787

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

**Reliability Semangat Berkelompok****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.70	14.011	3.743	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10	16.55	10.155	.617	.826
Q11	16.75	8.092	.753	.787
Q12	16.30	10.221	.594	.831
Q13	16.60	8.674	.664	.815
Q14	16.60	9.411	.674	.811

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

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

## B. Data Responden

### Frequency Table

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	55	60.4	60.4	60.4
	Wanita	36	39.6	39.6	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 28 tahun	23	25.3	25.3	25.3
	29 - 38 tahun	31	34.1	34.1	59.3
	39 - 48 tahun	25	27.5	27.5	86.8
	>= 49 tahun	12	13.2	13.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

#### Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA/ sederajat	13	14.3	14.3	14.3
	Diploma 3/ sederajat	18	19.8	19.8	34.1
	S1/ sederajat	51	56.0	56.0	90.1
	S2/ sederajat	9	9.9	9.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

### C. Statistik Deskriptif per Dimensi

#### Frequency Table Gaya Kepemimpinan Demokratik (X)

**Beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
Netral	11	12.1	12.1	15.4
Setuju	39	42.9	42.9	58.2
Sangat Setuju	38	41.8	41.8	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Pemimpin senantiasa menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
Netral	11	12.1	12.1	15.4
Setuju	39	42.9	42.9	58.2
Sangat Setuju	38	41.8	41.8	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Pemimpin menganggap bawahan sebagai mitra kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	4.4	4.4	4.4
Netral	5	5.5	5.5	9.9
Setuju	30	33.0	33.0	42.9
Sangat Setuju	52	57.1	57.1	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Pemimpin mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	4.4	4.4	4.4
Netral	11	12.1	12.1	16.5
Setuju	35	38.5	38.5	54.9
Sangat Setuju	41	45.1	45.1	100.0
Total	91	100.0	100.0	



**Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan bersifat terbuka.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	4.4	4.4	4.4
	Netral	14	15.4	15.4	19.8
	Setuju	29	31.9	31.9	51.6
	Sangat Setuju	44	48.4	48.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan terjalin dengan dua arah.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	6.6	6.6	6.6
	Netral	6	6.6	6.6	13.2
	Setuju	30	33.0	33.0	46.2
	Sangat Setuju	49	53.8	53.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Bawahan, oleh pimpinan secara integral harus diberi tugas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	11.0	11.0	11.0
	Netral	18	19.8	19.8	30.8
	Setuju	26	28.6	28.6	59.3
	Sangat Setuju	37	40.7	40.7	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Bawahan, oleh pimpinan secara integral harus diberi tanggung jawab.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	6.6	6.6	6.6
	Netral	18	19.8	19.8	26.4
	Setuju	28	30.8	30.8	57.1
	Sangat Setuju	39	42.9	42.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Pemimpin menaruh kepercayaan tinggi terhadap bawahan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	9	9.9	9.9	12.1
	Setuju	27	29.7	29.7	41.8
	Sangat Setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Pimpinan tidak melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	5.5	5.5	5.5
Netral	13	14.3	14.3	19.8
Setuju	27	29.7	29.7	49.5
Sangat Setuju	46	50.5	50.5	100.0
Total	91	100.0	100.0	

### Frequency Table Semangat Kerja Karyawan (Y)

#### Saya selalu datang ke kantor tepat waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	5.5	5.5	5.5
	Netral	34	37.4	37.4	42.9
	Setuju	35	38.5	38.5	81.3
	Sangat Setuju	17	18.7	18.7	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

#### Saya menyukai pekerjaan saya saat ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	13	14.3	14.3	14.3
	Setuju	39	42.9	42.9	57.1
	Sangat Setuju	39	42.9	42.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

#### Saya merasa seakan-akan pekerjaan saya di sini merupakan bagian dari hidup saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	17	18.7	18.7	18.7
	Setuju	36	39.6	39.6	58.2
	Sangat Setuju	38	41.8	41.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

#### Tidak terlintas pikiran untuk pindah kerja ke tempat lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
	Netral	14	15.4	15.4	16.5
	Setuju	39	42.9	42.9	59.3
	Sangat Setuju	37	40.7	40.7	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

#### Peraturan-peraturan yang ditetapkan di dalam perusahaan sesuai dengan harapan saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	26	28.6	28.6	30.8
	Setuju	37	40.7	40.7	71.4
	Sangat Setuju	26	28.6	28.6	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Kondisi kerja yang menyenangkan, membuat saya tidak meninggalkan perusahaan ini.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	12	13.2	13.2	13.2
Setuju	48	52.7	52.7	65.9
Sangat Setuju	31	34.1	34.1	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Saya tidak pernah bersikap dengan emosi yang tidak stabil saat mendapatkan kesulitan dalam bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
Netral	9	9.9	9.9	12.1
Setuju	50	54.9	54.9	67.0
Sangat Setuju	30	33.0	33.0	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Jika mengalami kegagalan dalam pekerjaan, saya segera memperbaikinya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Netral	11	12.1	12.1	13.2
Setuju	42	46.2	46.2	59.3
Sangat Setuju	37	40.7	40.7	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Saya merasa tidak terbebani dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	5.5	5.5	5.5
Netral	31	34.1	34.1	39.6
Setuju	31	34.1	34.1	73.6
Sangat Setuju	24	26.4	26.4	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Rasa kekeluargaan saya rasakan dalam kelompok kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Netral	17	18.7	18.7	19.8
Setuju	38	41.8	41.8	61.5
Sangat Setuju	35	38.5	38.5	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Saya merasakan perasaan saling memiliki dalam kelompok kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	6.6	6.6	6.6
Netral	40	44.0	44.0	50.5
Setuju	20	22.0	22.0	72.5
Sangat Setuju	25	27.5	27.5	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Saya dan rekan kerja saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	8.8	8.8	8.8
Netral	37	40.7	40.7	49.5
Setuju	32	35.2	35.2	84.6
Sangat Setuju	14	15.4	15.4	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Saya menghargai kritikan membangun yang diberikan rekan kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Tidak Setuju	2	2.2	2.2	3.3
Netral	18	19.8	19.8	23.1
Setuju	46	50.5	50.5	73.6
Sangat Setuju	24	26.4	26.4	100.0
Total	91	100.0	100.0	

**Saya selalu mengemukakan ide dalam kelompok kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	6.6	6.6	6.6
Netral	23	25.3	25.3	31.9
Setuju	32	35.2	35.2	67.0
Sangat Setuju	30	33.0	33.0	100.0
Total	91	100.0	100.0	

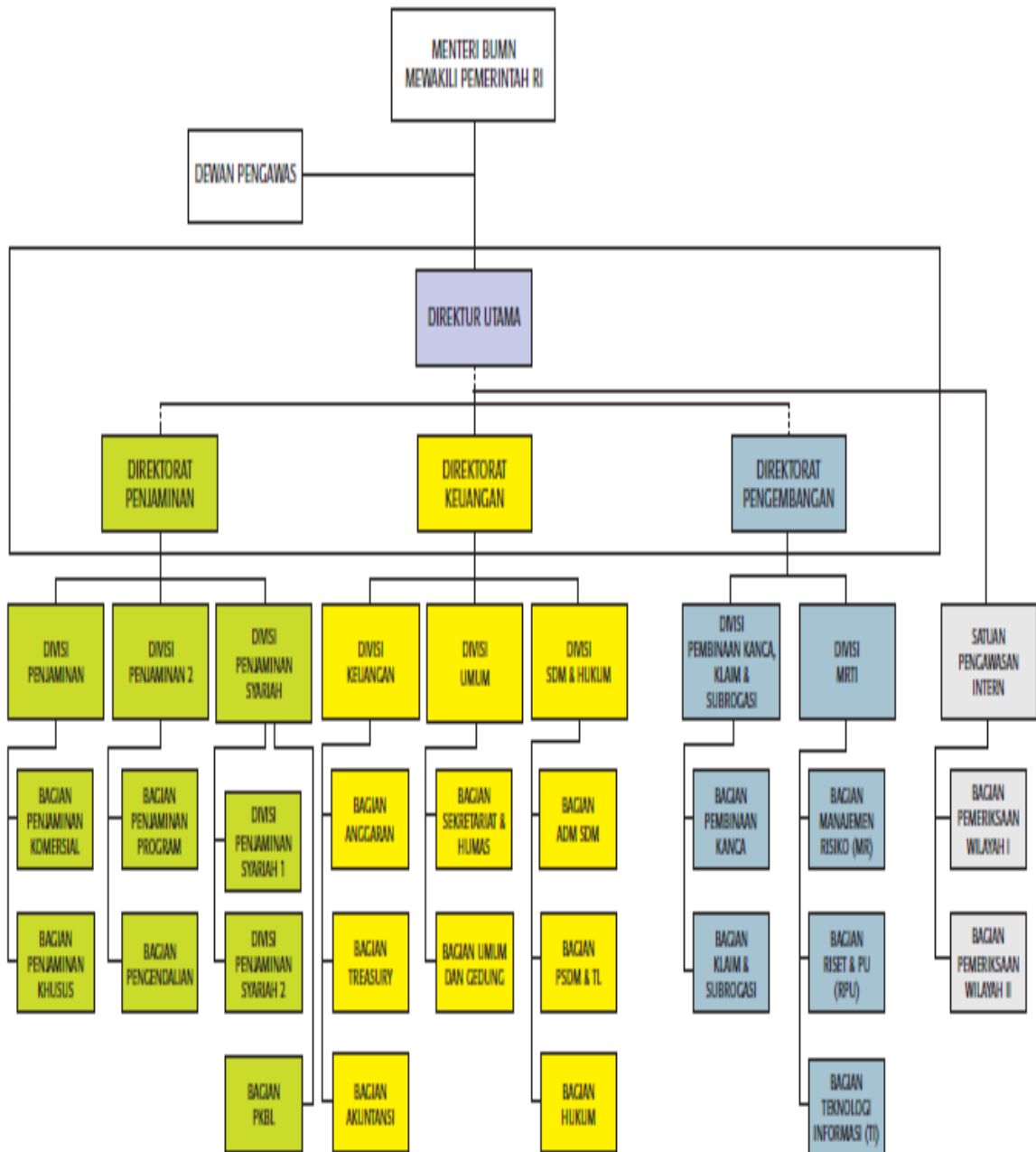
## E. UJI KORELASI SPEARMAN

### Nonparametric Correlations

			Gaya Kepemimpinan Demokratik	Semangat Kerja Karyawan
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Demokratik	Correlation Coefficient	1.000	.601**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	91	91
	Semangat Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	.601**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	91	91

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

**STRUKTUR ORGANISASI PERUM JAMKRINDO KANTOR PUSAT**



Sumber : [www.jamkrindo.com](http://www.jamkrindo.com)

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Bram Aria Tenggara  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat/Tgl. Lahir : Teluk Betung, 13 Februari 1989  
Alamat : Jl. Pulau Damar, gg Srikaya, No12, LK.1  
RT4.RW-. Kel.Waydadi. Kec.Sukarame. Bandar  
Lampung, Lampung.  
Nomor Telpon : 0721-7472476  
Surat Elektronik : [bramtenggara@yahoo.com](mailto:bramtenggara@yahoo.com)  
Nama Orang tua : - Ayah : Dharmawai Jaya  
- Ibu : Roswida Nina

### Riwayat Pendidikan Formal :

SD : SDN 04 Sumber Jaya, Lampung Barat. Lulus tahun 2001.  
SMP : SMPN 29 Bandar Lampung. Lulus tahun 2004.  
SMA : SMAN 09 Bandar Lampung. Lulus tahun 2007.  
Diploma 3 : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi  
Administrasi Keuangan, Universitas Padjadjaran. Lulus tahun  
2010  
Sarjana : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi  
Administrasi Niaga, Universitas Indonesia. Masuk 2010  
sampai sekarang.