

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN
IMBALAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

*(Studi Kasus: Di Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan
Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse)*



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

LOURENCO PAIXAO DA ROSA

NIM. 016762517

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan Dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse** merupakan hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kupang, 19 Oktober 2012
Yang Menyatakan,



(Lourenço Paixão Da Rosa)
NIM 016762517

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan: *Studi Kasus di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan Dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse*


Penyusun TAPM : Lourenço Paixão Da Rosa

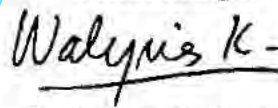
NIM : 016762517

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 12 Oktober 2012

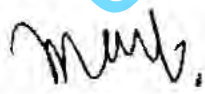
Menyetujui

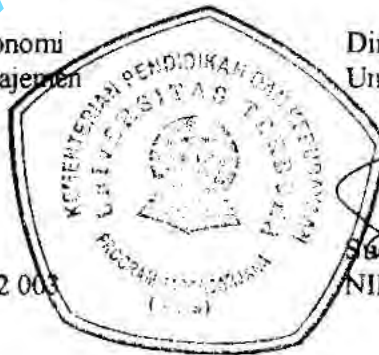
Pembimbing I

 Dr. Jerry Eek, MS.

Pembimbing II

 Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M. Ed.

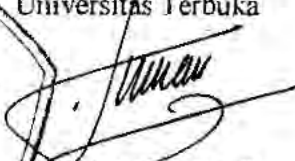
Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
 Program Magister Manajemen


 Maya Maria SE, MM
 Nip.19720501 199903 2 003



Direktur Program Pascasarjana
 Universitas Terbuka


 Sociati, M.Sc, Ph. D
 NIP.19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Lourenço Paixão Da Rosa
 NIM : 016762517
 Judul TAPM : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan Dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 19-10-2012
 Waktu : 16.00 – 18.00 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

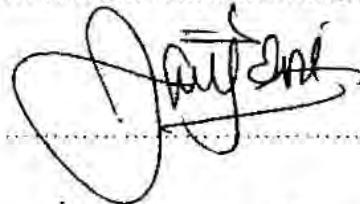
Ketua Komisi Penguji
 Dr. Ir. Sri Harijati, M.A.



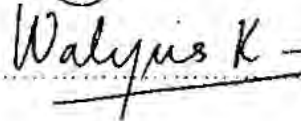
Penguji Ahli
 Dr. Yanki Hartijasti, MBA.



Pembimbing I
 Dr. Jeny Eoh, MS.



Pembimbing II
 Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed.



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sejak proses perkuliaan hingga penulisan TAPM ini tentunya tidak akan selesai dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, saya patut menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, yaitu kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
 2. Kepala UPBJJ-UT Kupang selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
 3. Pembimbing I, Dr. Jeny Eoh, MS dan Pembimbing II, Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini.
 4. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
 5. Sahabat pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.
- Akhirnya, saya pun berharap kiranya TAPM ini dapat membawa banyak manfaat bagi pengembangan ilmu, terutama dalam bidang manajemen.

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan.....	iii
Lembar Persetujuan TAPM.....	iv
Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Tinjauan Teoritik.....	7
B. Tinjauan Hasil Studi Empirik/Penelitian Terdahulu.....	7
C. Kerangka Pemikiran.....	37
D. Hipotesis.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
A. Tipe penelitian dan obyek penelitian.....	42
B. Variabel penelitian dan konsep operasional.....	42
C. Jenis data dan teknik pengumpulan data.....	43
D. Populasi dan sampel	44
E. Aspek yang Diteliti, Indikator, dan Skala Pengukuran	48
F. Uji Validitas Validitas dan Realibilitas Instrumen.....	50
G. Metode Analisis Data	63

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	57
A. Profil instansi.....	57
B. Karakteristik Responden	60
C. Hasil Penelitian	61
D. Pembahasan.....	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	98

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Tingkat Imbalan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi-Timor Leste.....	8
Tabel 2.2	Gaya Dasar Kepemimpinan.....	21
Tabel 2.3	Peneliti Terdahulu.....	25
Tabel 3.1	Jumlah Populasi/Karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi –Timor Leste	43
Tabel 3.2	Jumlah Sampel Setiap Departemen	45
Tabel 3.3	Dimensi/Aspek, Indikator & Skala Pengukuran.....	45
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X_1), Variabel Imbalan (X_2), dan Variabel Kinerja Karyawan (Y)	49
Tabel 3.5	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	52
Tabel 4.1	Profil Pendidikan para karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oekusi..	58
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.3	Capaian Indikator Variabel Kepemimpinan (X_1)	60
Tabel 4.4	Capaian Indikator Variabel Imbalan (X_2).....	66
Tabel 4.5	Capaian Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	69
Tabel 4.6	<i>Coefficients</i> ^a	75
Tabel 4.7	<i>Model Summary</i>	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Kerangka Pemikiran.....	38
---	----

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

			Halaman
Lampiran	1	Identitas Responden dan Kuesioner.....	99
Lampiran	2	Gaya Kepemimpinan	108
Lampiran	3	Imbalan.....	110
Lampiran	4	Kinerja Karyawan.....	112
Lampiran	5	Hasil Uji Validitas & Reliabel (X_1).....	114
Lampiran	6	Hasil Uji Validitas & Reliabel (X_2).....	114
Lampiran	7	Hasil Uji Validitas & Reliabel (Y).....	114
Lampiran	8	Regresi Linear Berganda (Regresion).....	132
Lampiran	9	<i>Correlations</i>	134
Lampiran	10	<i>Coefficients</i>	135
Lampiran	11	<i>Charts/Histogram</i>	138
Lampiran	12	<i>Dependent Variabel</i>	139

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN IMBALAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN: *Studi Kasus di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse*

Lourenço Paixão Da Rosa

NIM 016762517

Gaya kepemimpinan dan imbalan merupakan dua faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Kedua faktor ini perlu diperhatikan secara serius apabila jajaran pimpinan ingin meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian eksplanatif ini yang dilaksanakan untuk mencari jawaban seputar Permasalahan kinerja karyawan di lingkungan Sekretariat dan Penempatan Tenaga Kerja di Distrik Oekuse – Timor Leste. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan imbalan, baik secara parsial merupakan dan simultan terhadap kinerja karyawan, serta mengidentifikasi manakah di antara gaya kepemimpinan dan imbalan yang lebih dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Subyek penelitian adalah karyawan di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi – Timor Leste. Sampel ditentukan dengan metode *sampel Jenuh* untuk menentukan besar sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan selama 3 bulan yaitu antara bulan Maret-April, sampai dengan Mei tahun 2012 terhadap 72 responden di kantor Sekretariat dan Penempatan Tenaga Kerja di Distrik Oekuse – Timor Leste. Pengumpulan data menggunakan instrumen berbentuk kuesioner, observasi dan studi dokumen. Instrumen dikembangkan dengan menentukan indikator – indikator berdasarkan aspek-aspek yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan, imbalan dan kinerja. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi Linear Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan (i) secara parsial terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (ii) secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara imbalan terhadap kinerja karyawan, (iii) secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan imbalan terhadap kinerja karyawan, (iv) imbalan berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja dibanding dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Disarankan agar pimpinan memantapkan kepemimpinan secara konsisten dan berkelanjutan, mengembangkan sistem remunerasi sesuai kemampuan keuangan organisasi. Faktor remunerasi perlu diperhatikan mengingat faktor ini lebih dominan mempengaruhi kinerja dibanding gaya kepemimpinan. Tetapi tentu saja harus disesuaikan dengan kemampuan keuangan organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Imbalan, Kinerja, Timor Leste

ABSTRACT

The Effect of Leadership Influence Style and Incentives on performance : A Descriptive Study in the Office of Secretary of State for Training and Employment District Oe-kuse Timor Leste

Lourenço Paixão Da Rosa

NIM 016762517

Leadership style and reward are two important factors that are expected to improve the performance of employees within an organization. Both of these factors need to be taken seriously if the leadership ranks intend to improve the performance of their employees.

This explorative study was conducted to seek answers about problems concerning employee performance in the Secretariat of State for Training and Employment in the District of Oe-kuse – Timor Leste. The purpose of this study is to identify the influence of leadership styles and rewards, both partial and simultaneous towards employee performance, and to identify which of these two aspects (leadership style and reward) have more dominant influence on performance.

Sample was determined by the *Saturated Method*. Where all of the population has been taken for become sample. Data collection was conducted over three months, i.e. between the months of March, April to May 2012 administered to 27 employees taken randomly from the Office of the Secretary of State for Training and Employment District Oe-Kusi, Timor Leste as respondents. Collecting data utilizing self-developed questionnaires, observation and document study. Instruments developed by determining indicators based on the aspects studied: leadership styles, rewards and performance. Data analysis used Multiple Linear Regression.

Results showed (i) Partial influence of leadership style on performance, (ii) partial significant influence of rewards on employee performance, (iii) simultaneously there is a significant influence between leadership style and reward employee performance, and (iv) rewards give more dominant effect on performance compared to the influence of leadership style on performance. It is recommended that leaders should establish leadership style consistently and continuously, and develop remuneration system appropriately. Remuneration need to be prioritized since it is more dominant affecting performance rather than leadership style. But of course, it must be tailored to the state financial capacity.

Keyword's: Leadership styles, incentives, performance, Timor Leste

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Di dalam suatu organisasi pemerintahan terdapat dua sumber daya: 1) sumber daya manusia (SDM), dan 2) sumber daya ciptaan manusia (SDCM), meliputi: (a) modal, dan (b) teknologi (terdiri atas mesin dan metode). SDM merupakan asset terpenting organisasi (lembaga pemerintah) yang mengelola sumber daya ciptaan manusia untuk mentransformasi masukan menjadi keluaran yang berwujud produk/jasa yang dijual kepada pelanggan. Suatu organisasi (lembaga pemerintah) dapat mencapai produktivitas dan tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, produktif dan mampu bekerja dalam tim. Ada dua kelompok manusia dalam organisasi (lembaga pemerintah): 1) Pemimpin yang berperan mempengaruhi perilaku karyawan; dan 2) bawahan/karyawan yang dipengaruhi oleh pemimpin untuk bekerjasama untuk mewujudkan tujuan tertentu.

Karyawan merupakan manusia yang memiliki hakikat sebagai makhluk individu dan sosial. Hakikat individualitas menunjukkan bahwa di samping memiliki kesamaan fisik dan psikologis, ternyata setiap manusia memiliki ciri kepribadian, pemikiran, perasaan dan aspirasi yang berbeda serta mempunyai keterbatasan. Hal ini yang mendorong manusia cenderung mengelompok sebagai makhluk sosial yang saling membutuhkan dan saling ketergantungan.

Kinerja suatu organisasi (lembaga pemerintah) sangat bergantung pada kinerja warga organisasinya dan kinerja dari semua unit-unit yang ada dalam

organisasi itu. Kinerja karyawan adalah kinerja yang dihasilkan oleh seorang, karyawan sesuai posisi dalam struktur organisasi yang mengemban tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu, diberbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan meliputi: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) gaya manajemen/kepemimpinan, 3) iklim/suasana kondusif organisasi, 4) prasarana dan sarana yang tersedia (termasuk teknologi), 5) kompensasi.

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam organisasi sebagai motor penggerak yang memungkinkan karyawan bekerja secara produktif mencapai tujuan organisasi (lembaga pemerintah) secara efektif dan efisien.

Menurut Likert (1986:26-29) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan jalannya perkembangan organisasi dan hasil-hasil yang dicapai oleh organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif dicerminkan dengan keadaan intern dan organisasi yang sehat, misalnya kesetiaan, komunikasi, interaksi, penetapan sasaran organisasi, kontrol, serta pengambilan keputusan yang efektif, dengan demikian hasil dicapai oleh organisasi dapat optimal.

Gaya kepemimpinan partisipatif kelompok merupakan suatu interaksi – pengaruh atasan dan para bawahan (Likert,1986). Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh bawahan dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri, adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup penetapan sasaran organisasi,

pengambilan keputusan bersama, komunikasi, interaksi, motivasi dan kontrol. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif adalah cara seorang karyawan memberikan arti atau menilai cara pimpinan bekerja bersama bawahan dengan konsultasi dan dengan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Siagian (2002) keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, bahkan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam para karyawannya.

Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse merupakan suatu Instansi pemerintahan dalam wilayah Negara Timor Leste. Instansi ini dipimpin oleh "Secretaria de stadu" dimana lembaga ini membidangi khusus ketenagakerjaan di wilayah Oekusi. Dalam perkembangan negara baru berbagai cara telah ditempuh oleh pemerintah Timor Leste dalam menanggulangi tingkat pengangguran yang semakin tinggi, diantaranya ; membuka lapangan pekerjaan dalam negeri, memberikan peluang kepada pihak pengusaha swasta untuk membuka lapangan pekerjaan dan juga pemerintah sendiri membuka lapangan pekerjaan dalam rangka merekrut tenaga

kerja untuk mengurangi tingkat pengangguran yang semakin tinggi dalam negara Timor Leste.

Tenaga kerja merupakan faktor utama dalam mewujudkan serta menjalankan eksistensi organisasi diwujudkan melalui kegiatan manusia yang disebut kerja sama; oleh karena itu eksistensi suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh tenaga kerja yang sangat penting, artinya dalam menghadapi perubahan lingkungan pemerintahan sekarang dan yang akan datang. Kegiatan operasional suatu organisasi pemerintah tergantung pada manajemen yang baik dan efisien. Sumber daya yang terpenting dimana orang-orang (tenaga kerja) memberikan bakat kreatifitas dan usaha mereka dalam organisasi.

Berdasarkan gambaran di atas maka penulis tertarik untuk menulis tesis ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan Dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse**

B. RUMUSAN MASALAH

Berlandas pada latar belakang di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan sesungguhnya tidak terlepas dari gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh seorang pimpinan. Para karyawan tentunya mengharapkan penerapan sebuah pola kepemimpinan yang ideal dari seorang pimpinan. Sebab dengan begitu, setiap karyawan pun akan termotivasi dengan baik (positif), dan karenanya mereka juga akan berlomba-lomba menunjukkan kinerjanya demi kemajuan organisasinya. Sebab, perhatian mereka tidak selamanya diarahkan semata kepada pemenuhan ekonomi rumah tangga, tetapi

sebaliknya lebih diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dengan kata lain, gaya kepemimpinan Partisipatif dan Imbalan yang memadai bagi para karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Untuk itu, masalah pokok yang dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana tingkat pengaruh Imbalan secara parsial terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana tingkat pengaruh gaya kepemimpinan dan Imbalan secara simultan terhadap kinerja karyawan ?
4. Faktor (imbalan) manakah yang lebih dominan pengaruhnya secara parsial antara gaya kepemimpinan dan Imbalan terhadap kinerja karyawan ?

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui tingkat pengaruh imbalan secara parsial terhadap kinerja karyawan
3. Mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan dan imbalan secara simultan terhadap kinerja karyawan

4. Mengetahui faktor variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh antara pengaruh gaya kepemimpinan dan Imbalan terhadap kinerja karyawan
2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi:

1. Pimpinan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi-Timor Leste dalam upaya memantapkan gaya kepemimpinan Partisipatif dan pemberian Imbalan yang memadai sesuai fluktuasi harga pasar kepada segenap karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi.
2. Kalangan peneliti mendatang yang akan melakukan penelitian tentang substansi yang sama dengan cakupan yang lebih meluas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. KAJIAN TEORITIK

1. Kinerja

Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat tahun 1979 (dalam [http://id.wikipedia.org/wiki/ Kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja); 2008), bahwa kinerja berasal dari akar kata “to perform” dengan beberapa “entries” yaitu: 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (*to do or carry out, execute*); 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as now*); 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person mchine*).

Menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sulistiyani (2008:223) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan dapat dinilai dari hasil kerjanya, dengan demikian kinerja dapat dipahami sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja (*output*) individu dan kelompok yang dicapai dalam suatu periode waktu tertentu melalui kombinasi kemampuan, usaha dan kesempatan yang tersedia.

Ada beberapa pendapat ilmuwan tentang kinerja seperti tercatat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 2.1
Peta Pendapat Ilmuwan Tentang Kinerja

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti/Definisi	Faktor-Faktor Esensi
Griffin (1987)	Kinerja: apa itu? (Sjafri Mangkuprawira : 2007)	Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kumpulan total dari kerja pekerja
Cascio (1992)	Kinerja: apa itu? (Sjafri Mangkuprawira : 2007)	Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian tugas karyawan atas tugas
Mangkunegara (2000)	Manajemen Sumber Daya Manusia (2000: 67)	Kinerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan • Tanggung jawab
Hasibuan (2001:34)	http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja	Kinerja (kinerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja yang dicapai • Kecakapan • Pengalaman • Kesungguhan • waktu
Mathis dan Jacson (2001)	http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja	Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Sulistiyani (2003)	Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik (2003 : 223)	Kinerja seseorang merupakan kombinasi dan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil kerja yang dicapai dari kombinasi kemampuan, usaha dan kesempatan
Whitmore (2006)	<i>Coaching for performance</i> (2006 : 109)	Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari serorang atau suatu perbuatan, suatu pencapaian, suatu pertunjukan ketrampilan didepan umum.	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan fungsi-fungsi • Suatu pencapaian

Menurut Mathis & Jackson (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- 1) Kemampuan mereka,
- 2) Motivasi,
- 3) Dukungan yang diterima,
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) kariawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya .
- 2) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Motivasi

merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

McClelland (1961) yang dikutip Mangkunegara (2000 : 68), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Gibson, Ivancevich & Donnely (1997) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang, keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Penilaian kerja (Performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan,

melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja kariawan.

Hasibuan M. Melayu (2005:95) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan
- 2) Kinerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerjasama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Tanggung jawab dan kecakapan

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi:

- a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- b) Waktu yang dipergunakan atau lamanya menyelesaikan pekerjaan,
- c) Jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan, dan
- d) Jumlah dan jenis pemberian dalam kerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

- a) Kecepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- b) Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- c) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- d) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Menurut Eoh, J.(2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dari tiga segi:

- 1) Kuantitas kerja adalah kinerja karyawan diukur dari kuantitas /volume kerja (berupa produk/kerja) yang dihasilkan selama suatu periode tertentu. Hal ini mencirikan efisien-kemampuan melakukan pekerjaan secara benar (menyangkut masukan-keluaran).
- 2) Kualitas (mutu) adalah memberikan kepada pelanggan atau orang berikut dalam proses sesuatu yang bermanfaat; produk/jasa yang sesuai kebutuhan pelanggan. Kinerja karyawan diukur dari segi kualitas berarti menunjuk kemampuan penguasaan atas pekerjaannya. Hal ini mencirikan efektivitas-kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang benar.
- 3) Kreativitas adalah kemampuan menciptakan atau menghasilkan sesuatu yang membawa sifat baru, mengkombinasikan gagasan baru dengan metode lama menjadi baru.

2. Imbalan

Imbalan adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada

organisasi yang lainnya. Organisasi harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara pendapatan daerah dan biaya pengusaha dengan harapan dari karyawan. Program imbalan/kompensasi dalam organisasi harus memiliki empat tujuan, antara lain: (a) terpenuhinya sisi legal, dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai; (b) terciptanya efektifitas biaya untuk organisasi; (c) terciptanya keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan; (d) tercapainya peningkatan keberhasilan kinerja organisasi (<http://jurnal-sdmblogspot.com/2009/05/Imbalan-kompensasi-upah-dan-05.html>).

Sebagai seorang karyawan yang bekerja di sebuah organisasi, baik di organisasi swasta maupun instansi pemerintah tentunya selalu memiliki harapan akan memperoleh penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhannya yang paling dasar atau primer, yaitu baik kebutuhan fisiologis seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan perumahan maupun kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuatan atau aktualisasi diri. Oleh karena itu, penghasilan yang dikenal dengan imbalan yang menjadi hak setiap karyawan menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan individu. Hal ini senada dengan pendapat para psikolog yang menyatakan bahwa individu mempunyai banyak

kebutuhan, tetapi hanya sebagian yang dapat secara langsung dipuaskan dengan uang, sementara kebutuhan lainnya dapat dipuaskan secara tidak langsung dengan uang ([http://jurnal-sdmblogspot.com/2009/05/Imbalan - kompensasi – upah dan _ 05.html](http://jurnal-sdmblogspot.com/2009/05/Imbalan-kompensasi-upah-dan-05.html)).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1996, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh organisasi untuk karyawannya dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin atau tidak langsung. Dengan demikian tidak diragukan lagi bahwa uang masih tetap merupakan motivator paling penting, untuk itu organisasi dituntut untuk dapat menetapkan kebijakan imbalan/kompensasi yang paling tepat, agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan sekaligus untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Untuk lebih memahami tentang imbalan/kompensasi, maka berikut ini dikemukakan batasan dari para seperti di bawah ini:

“Compensation is the Human Resources Management function that deals with every type of reward individuals receive in exchange for performing organization tasks.” Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dari pengertian di atas dapat diketahui ciri-ciri imbalan atau kompensasi, yaitu :

- Kompensasi merujuk kepada semua bentuk imbalan keuangan, analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- Kompensasi diperoleh dari pelayanan yang nyata dan manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.
- Kompensasi merupakan penghargaan moneter yang diberikan kepada karyawan

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau imbalan merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada organisasi, baik yang diberikan secara teratur maupun situasional.

Sistim imbalan yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan sebab dengan pemberian Imbalan yang sesuai karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Pemberian imbalan dimaksudkan perusahaan/organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja karyawan dan

mempertahankan karyawan yang mempunyai produktivitas tinggi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Imbalan itu sendiri merupakan rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong karyawan dalam bertindak dan berbuat sesuatu untuk tujuan perusahaan. Hal ini berarti Imbalan merupakan suatu bentuk motivasi bagi karyawan agar di dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai Imbalan seperti :

Menurut Sarwoto (1996:155) pada dasarnya Imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dibedakan menjadi 2 (dua):

- a. Imbalan finansial yaitu Imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja mereka, dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial (pemberian rumah dinas, tunjangan kesehatan, tunjangan lembur dan tunjangan lainnya).
- b. Imbalan non finansial yaitu Imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan atau tertulis, ucapan terima kasih,

promosi jabatan, pemberian tanda jasa, dan pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Menurut Mangkunegara (2000:89), imbalan adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, atau dengan kata lain imbalan merupakan pemberian di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kontribusi kinerja karyawan kepada organisasi.

Menurut Terry (1991:146), imbalan adalah suatu alat penggerak yang penting. Manusia cenderung berusaha untuk lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap apa yang diminta.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa imbalan merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam tujuan perusahaan.

a. Teori Upah Imbalan

Sistem imbalan dapat digunakan untuk menggambarkan rencana pembangunan upah yang secara langsung maupun secara tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan.

Hasibuan (2008:127), mengemukakan teori imbalan antara lain:

1. *Piece Rate*:

a. Upah per potong proporsional

Upah per potong proporsional ini dibayar berdasarkan produktivitas pekerjaan dikalikan tarif per potong yang didapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya.

b. Upah per potong *Taylor*

Upah per potong *Taylor* digunakan dengan cara mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dengan karyawan yang produktivitasnya rendah. Mereka yang produktivitasnya tinggi karena outputnya mencapai rata-rata (standar) atau lebih, akan menerima upah per potong lebih besar dari pada karyawan yang bekerja di bawah rata-rata.

c. Upah per potong kelompok

Cara menentukan upah per potong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan, dikalikan dengan tarif, sedangkan yang berada di bawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

2. *Time Bonuses* dibagi dua yaitu premi berdasarkan waktu yang di hemat dan premi berdasarkan waktu pengerjaan.

d. Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi *Halsey Plan* dan *100% Time Premium Plan*.

1. *Halsey Plan*

Pada *halsey plan*, presentasi premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat dengan anggapan bahwa tidak ada standar kerja yang akurat sekali.

2. *100% Time Premium Plan*

Pada *100% time premium plan*, presentasi premi yang diberikan adalah 75%.

e. Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi *Rowan Plan* dan *Emerson Plan*.

1. *Rowan Plan*

Premi yang didapat adalah dari selisih antar hasil standar dengan hasil aktual dibagi dengan hasil aktual dikalikan jam kerja dan upah.

2. *Emerson Plan*

Pada cara ini perusahaan membuat tabel indeks efisiensi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

f. Program Imbalan yang efektif

Sistim Imbalan biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika sebuah karyawan di dalam organisasi diberi kesempatan berpartisipasi. Jika beberapa karyawan dikucilkan mereka mungkin akan menjadi iri dan benci kepada orang-orang yang memiliki kesempatan memperoleh bayaran Imbalan ekstra dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama secara maksimal.

Program Imbalan yang dirancang dengan baik akan berjalan karena program tersebut didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik yaitu :

1. Motivasi yang meningkat menyebabkan melejitnya kinerja.
2. Pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi.

Program Imbalan yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut :

1. Sederhana

Aturan sistim Imbalan haruslah ringkas, jelas, dan dapat dimengerti.

2. Spesifik

Para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.

3. Dapat dicapai

Setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

4. Dapat diukur

Tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana Imbalan dibangun.

3. Kepemimpinan

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

Martoyo (2007:192) mengatakan kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Ada beragam definisi kepemimpinan yang didefinisikan yang dikemukakan kalangan ilmuwan seperti tercatat pada Tabel 2.2 dibawah ini.

Tabel 2.2
Peta pendapat ilmuwan tentang kepemimpinan

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti/Definisi	Faktor-Faktor Esensi
Tannenbaum, Weschler, Massarik (1961)	Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi	Kepemimpinan didefinisikan sebagai saling pengaruh antar pribadi. Dilatih dalam situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan khusus.	<ul style="list-style-type: none"> • Saling pengaruh antar pribadi • Proses komunikasi • Pencapaian tujuan
Hersey & Blanchard (1982)	Dasar-Dasar kepemimpinan Administrasi (sutarto.2006:15)	Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> • Proses mempengaruhi • Pencapaian tujuan

Jacob & Jacques (1990)	Kepemimpinan dalam organisasi (yukl.1996)	Kepemimpinan adalah sebuah proses member arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengarahan • Usaha kolektif • Sasaran yang dicapai
Hanafi (1997)	Manajemen (1997)	Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.	<ul style="list-style-type: none"> • Proses mempengaruhi • Aktivitas kelompok
Mar'at (2006)	Pemimpin dan kepemimpinan (Kartono.2006)	Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan pengaruh dari pimpinan terhadap bawahan.	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan pengaruh dari pimpinan terhadap bawahan
	Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi (2006:25)	Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain • Kcrjasama • Pencapaian tujuan
	Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:170)	Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Cara mempengaruhi perilaku bawahan • Kerjasama • Pencapaian tujuan
Martoyo (2007)	Manajemen Sumber Daya Manusia	"Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas mempengaruhi • Proses kerjasama • Pencapaian tujuan

Tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan saling pengaruh antar pribadi untuk bekerjasama mencapai tujuan yang ditetapkan. Aktivitas yang mempengaruhi orang lain disebut kepemimpinan. Apabila lebih banyak orang yang dapat dipengaruhi, maka akan semakin tinggi tingkat efektifitas kepemimpinan seorang.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi.

Ada tiga aliran teori tentang lahirnya pemimpin (<http://sofian-Sukajadi.blogspot.com/2009/03/perkekembangan-paradigma-kepemimpinan.html>) yaitu:

- 1) Teori Genetis (keturunan). Inti dari teori ini menyatakan bahwa “*leader are born and not made*” (artinya pemimpin itu dilahirkan telah memiliki bakat kepemimpinan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin Karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan determinitis.
- 2) Teori sosial. Inti aliran teori sosial ialah bahwa “*Leader are made and not born*” (artinya pemimpin itu dibuat atau didik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini

berpendapat bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

- 3) Teori Ekologis. Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbulah aliran teori ketiga. Inti teori ekologis adalah bahwa seseorang hanya akan berhasil pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini memadukan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

4. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasinya yang berperan menentukan sasaran yang akan dicapai oleh karena itu pemimpin harus mempunyai kemampuan kepemimpinan untuk menggerakkan orang lain berupaya menuju tujuan yang dicapai.

Wijaya & Supardo (2006:4) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara dan proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan suatu organisasi dengan cara membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal.

Flippo (1998) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Kartono (2006) gaya kepemimpinan adalah : “sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan dari seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Robbins (2002) mengatakan gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok terhadap pencapaian tujuan.

Berdasarkan berbagai pandangan dari para ahli diatas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan perilaku terhadap bawahannya.

Ada beragam definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan ilmuwan seperti tercatat pada tabel 2.3

Tabel 2.3
Peta Pendapat Ilmuwan Tentang Gaya Kepemimpinan

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti/Definisi	Faktor-Faktor Esensi
Davis dan Newstrom (1995)	http://sofian-Sukajadi.blogspot.com/2009/03/perkembangan-paradigma-kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.	• Pola perilaku yang diterapkan pemimpin
Filipo (1995)	Kepemimpinan Dalam manajemen	Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai	• Pola tingkah laku yang dirancang

		tujuan tertentu.	
Robbins & Coulter (2002)	Perilaku organisasi : konsep-kontribusi-aplikasi (2002:422)	Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok terhadap pencapaian tujuan.	• Proses mempengaruhi kelompok
Rivai (2005)	Kepemimpinan dan perilaku organisasi (2005:60)	Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.	• Sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin • Mempengaruhi bawahan
Kartono (2006)	"pemimpin dan kepemimpinan" (2006:34)	Gaya kepemimpinan adalah : "sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan dari seorang pemimpin dalam interaksi dengan orang lain".	• Sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian pemimpin

Fiedler & Chener (1974) menjelaskan bahwa ada beberapa model Kontigensi/kepemimpinan, yaitu

1) Model Kepemimpinan Fieldler

Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif yang bergantung pada padanan yang tepat antara gaya pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi afektifitas kepemimpinan, yaitu (a) hubungan pimpinan-anggota, (b) derajat susunan tugas, dan (c) kedudukan kekuasaan pimpinan.

2) Model kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional (*situasional leadership Theory*). Kepemimpinan situasional merupakan teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut (karyawan). Kepemimpinann yang berhasil dicapai dengan

memilih gaya kepemimpinan yang tepat menurut Hersey dan Blanchard dicirikan oleh kesiapan dan kematangan para bawahannya, terbagi dalam empat tipe kepemimpinan situasional, yaitu :

- a. *Telling*/menjelaskan,
- b. *Selling*/mengarahkan,
- c. *Participating*/mengikutsertakan,
- d. *Delegating*/mendelegasikan.

3) Model Kepemimpinan House

Teori yang dikembangkan oleh Robert House disebut sebagai teori jalur-tujuan. Hakekat teori jalur-tujuan adalah bahwa tugas pimpinan untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

4) Model Kepemimpinan Vroom dan Yetton

Victor Vroom dan Philip Yetton mengembangkan model partisipasi-pemimpin yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Vroom-Yetton berpendapat bahwa bagi pemimpin untuk mengikutkan atau tidak mengikutkan bawahan dalam pembuatan keputusan tergantung kondisi dimana tingkat efektifitas teknis diantara para bawahannya dan tingkat motivasi serta dukungan para bawahan, berdasarkan kedua kondisi itu pemimpin dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan, yaitu (1) membuat keputusan sendiri (*make decision alone*) (2) konsultatif (*consult*) (3) mendelegasikan (*delegating*) (4) memutuskan bersama (*share decision*).

Dari beberapa model kepemimpinan diatas jelas bahwa dalam suatu gaya kepemimpinan seseorang mempunyai kaitannya dengan beberapa macam perilaku pemimpin yang berbeda dan disesuaikan dengan kebutuhan serta kematangan bawahan.

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Likert.(dalam Hanafi,1997:370) mengemukakan 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) Otoriter-Eksploitatif (*Exploitative-Authoritative*). Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukuman, namun kadangkala melalui balasan (*reward*), komunikasi yang dilakukan suatu arah (*top-down*).
- (2) Otokrasi Bijak (*Benevolent-Authoritative*). Pemimpin ini mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan melalui ancaman dan hukuman meskipun tidak selalu, membolehkan komunikasi keatas, memperhatikan ide/pendapat dari bawahan, mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan meskipun masih melakukan pengawasan dengan ketat.
- (3) Konsultatif (*consultative*). Pemimpin ini mempunyai kepercayaan terhadap bawahan yang cukup besar, meskipun tidak sepenuhnya. Biasanya memanfaatkan pendapat atau ide dari bawahan dengan menggunakan balasan (imbalan) untuk memotivasi bawahan serta tidak jarang menggunakan ancaman dan hukuman untuk memotivasi bawahan

serta tidak jarang menggunakan ancaman dan hukuman untuk memotivasi bawahan, menjalankan komunikasi dua arah, dan mau berkonsultasi pada beberapa situasi.

- (4) Partisipatif (*participative-Group*). Pemimpin ini mempunyai kepercayaan yang sepenuhnya terhadap bawahan, memanfaatkan ide dan pendapat kariawan, mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan penelitian kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Komunikasi dilakukann dua arah, mendorong pengambilan keputusan dalam semua bagian organisasi , dan menggerakkan karyawan melalui kelompok kerja (tim kerja).

Menurut Likert (1986) Organisasi dengan gaya kepemimpinan partisipasi merupakan organisasi yang paling efektif dalam penentuan tujuan dan paling produktif dalam mencapai tujuan tersebut.

c. Variabel Gaya Kepemimpinan

Evans & House (2006:130) terdapat 2 (dua) macam variabel gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1) Ciri-ciri pribadi bawahan

Pemimpin yang menghadapi bawahan yang bodoh, malas, pekerjaan tak pernah selesaidan tepat, tidak disiplin dan lainjh-lainyang buruk, tentunya akan menerapkan gaya "*task-oriented*". Sebaliknya pemimpin yang menghadapi kariawan yang pandai, cerdas, dedikasi tinggi, bersemangat dan lain-lain situasi yang baik tentunya akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan (*employee-oriented*).

2) Lingkungan kerja

Gaya kepemimpinan yang disukai bawahan adalah:

- (a) Sifat tugas bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam berbagai cara.
- (b) Sistem wewenang formal organisasi biasanya menjelaskan bagi bawahan tindakan mana yang dapat menjumpai celaan, dan tindakan mana yang mendapat Imbalan
- (c) Kelompok kerja bawahan juga mempengaruhi sifat gaya kepemimpinan. Misalnya kelompok yang tidak terlalu terpadu, gaya kepemimpinan yang mendukung (suportif) mungkin lebih efektif.

d. Indikator Gaya kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Golewan (2006:65) yaitu sebagai berikut :

1) Visioner

Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinya. Pemimpin tipe ini meyakini visi dapat membimbing orang-orang mewujudkan visi itu.

2) Pembimbing (*directing*)

Pemimpin tipe ini memungkinkan untuk mengembangkan orang lain dan bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai-nilai karyawan serta membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri.

3) Afiliatif

Pemimpin tipe ini ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi dan mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Para pemimpin tipe ini akan memusatkan perhatian pada kebutuhan emosi kariawan, bahkan lebih dari pada tujuan kerja. Meskipun bermanfaat gaya afiliatif tidak boleh digunakan sendirian, karena gaya ini hanya berfokus pada pujian yang biasa menghasilkan kinerja yang buruk berlangsung terus tanpa perbaikan dan karyawan bias menganggap kesalahan ditoleransi. Selain itu pemimpin afiliatif jarang memberikan nasihat yang membangun tentang cara memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya, maka karyawan dibiarkan menemukan sendiri.

4) Demokratis

Pemimpin ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian karyawan dan mereka bersedia mendengarkan.

5) Komunikatif

Pemimpin tipe ini selalu mendahulukan komunikasi antara pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahan pahaman karena kurang komunikasi.

5. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan peran serta kelompok merupakan suatu reaksi pengaruh pada atasan dan bawahan (Likert,1986).

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan usaha seseorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Menurut Likert (1986) aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup penetapan sasaran organisasi, pengambilan keputusan bersama, komunikasi, interaksi, motivasi, dan kontrol.

Ada beragam definisi gaya kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan ilmuan seperti tercatat pada Tabel 2.4

Tabel 2.4
Peta Pendapat Ilmuwan Tentang Gaya kepemimpinan Partisipatif

Penulis (Tahun)	Judul Tulisan	Arti/Definisi	Faktor-faktor Esensi
Likert (1986)	Organisasi Manusia : nilai dan Manajemen	Gaya kepemimpinan partisipatif/peran serta kelompok merupakan suatu interaksi – pengaruh atasan dan para bawahan.	• Suatu interaksi-pengaruh atasan dan bawahan.
Tambunan Emill (1991)	Kunci menuju sukses dalam manajemen dan kepemimpinan (1991:75)	Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosi orang-orang dalam kelompok yang dapat mendorong mereka turut mendukung organisasi mencapai tujuan, dengan cara melaksanakan tanggung jawab masing-masing	•Keterlibatan mental dan emosi •Mendukung organisasi & bertanggung jawab mencapai tujuan
Hasibuan (2008)	Manajemen sumber Daya Manusia	Gaya Kepemimpinan partisipatif yaitu apabila dalam kepemimpinanya	•Persuasif, •Menciptakan kerjasama yang serasi,dan

		dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.	•Loyalitas
Eoh Jeny (2007)	Kepemimpinan dalam era perubahan (2007:64)	Gaya kepemimpinan partisipatif berfokus pada sumber daya manusia (People oriented)	• berfokus pada sumber daya manusia
Crimmon Mitch Mc (2007)	(http://krishna-mumblog-krishna.blogspot.com/2008/09/kepimpinan-partisipatif.html)	Gaya kepemimpinan partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan	• melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan

Menurut Eoh (2007:64) berdasarkan pendapat dari pada ahli tersebut maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yaitu mempengaruhi kemampuan orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi aktif.

Menurut Eoh, J. (2007:64) "kepemimpinan bergaya partisipatif menganut nilai organisasi yang sangat menghargai harkat dan martabat manusia". Karyawan diperhatikan sebagai asset terpenting (mesin vital) organisasi yang harus diberdayakan. Gaya kepemimpinan partisipatif didasarkan pada anggapan sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia mempunyai posisi dan peranan sentral dalam organisasi. Potensi sumber daya alam dan sumber daya ciptaan manusia (modal dan teknologi) hanya punya arti, jika dikelola dan dimanfaatkan manusia untuk kepentingann pencapaian tujuan organisasi.

- b. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan yang mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan pribadi karyawan, menciptakan peluang yang memungkinkan karyawan dapat berpartisipasi mencapai tujuannya dengan cara mengarahkan upayanya bagi tujuan organisasi.
- c. Peranan sumber daya manusia penting bagi sukses organisasi sehingga harus dikoordinasi untuk mencapai sasaran organisasi. Untuk itu pemimpin perlu berbagi wewenang pengambilan keputusan dan mengurangi rintangan akibat perbedaan artifisial antara pemimpin dan karyawan pemimpin perlu mengembangkan komunikasi yang efektif dan tanggung jawab pribadi yang lebih besar atas hasil kerja serta penghargaan terhadap kinerja individu dalam tim/organisasi.
- d. Karyawan perlu diperlakukan sebagai makhluk ekonomi, makhluk sosial, makhluk politik dan sebagai individu dengan jati diri yang khas memiliki kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri yang harus dipenuhi, sehingga mereka juga akan peduli dan memberikan pengabdian terbaik untuk menghasilkan kinerja unggul bagi organisasi.

Seorang pemimpin bergaya partisipatif melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan. Meskipun demikian pemimpinlah yang mengelola dan memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan. Gaya partisipatif biasanya digunakan apabila pemimpin memiliki sebagian informasi dan sebagian informasi yang lain dimiliki oleh bawahannya.

Menurut Tambunan (1991:75), partisipasi dalam kepemimpinan berusaha untuk melibatkan karyawan atau bawahan lainnya kedalam operasional organisasi (lembaga pemerintah). Kemudian dikatakan seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan yang suportif memakai pola partisipasi untuk memperbaiki penampilan kerja suatu tim.

Tambunan (1991:76), mengemukakan ciri seorang pemimpin penganut gaya partisipatif suka berkonsultasi dengan bawahannya, membawakan kepada mereka permasalahan-permasalahan pekerjaan, mengajak mereka sebagai suatu unit kerja untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang terdapat dalam unit itu.

B. Kerangka Pemikiran

Manajemen merupakan proses manajemen karyawan dapat bekerja sama secara efektif dan efisien. Gaya manajemen (cara berpikir dengan tindakan manajer) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya manajemen partisipatif memungkinkan terciptanya siklus kerja yang konduktif, membukakan motivasi semua warga organisasi bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja unggul. Pada dasarnya ada beberapa faktor yang menciри khas gaya manajemen partisipatif yaitu; 1) penetapan sasaran; 2) pengambilan keputusan; 3) komunikasi; 4) Interaksi; 5) motivasi; 6) Kontrol. Karyawan yang dimanajemeni dengan gaya manajemen partisipatif, memang berikan

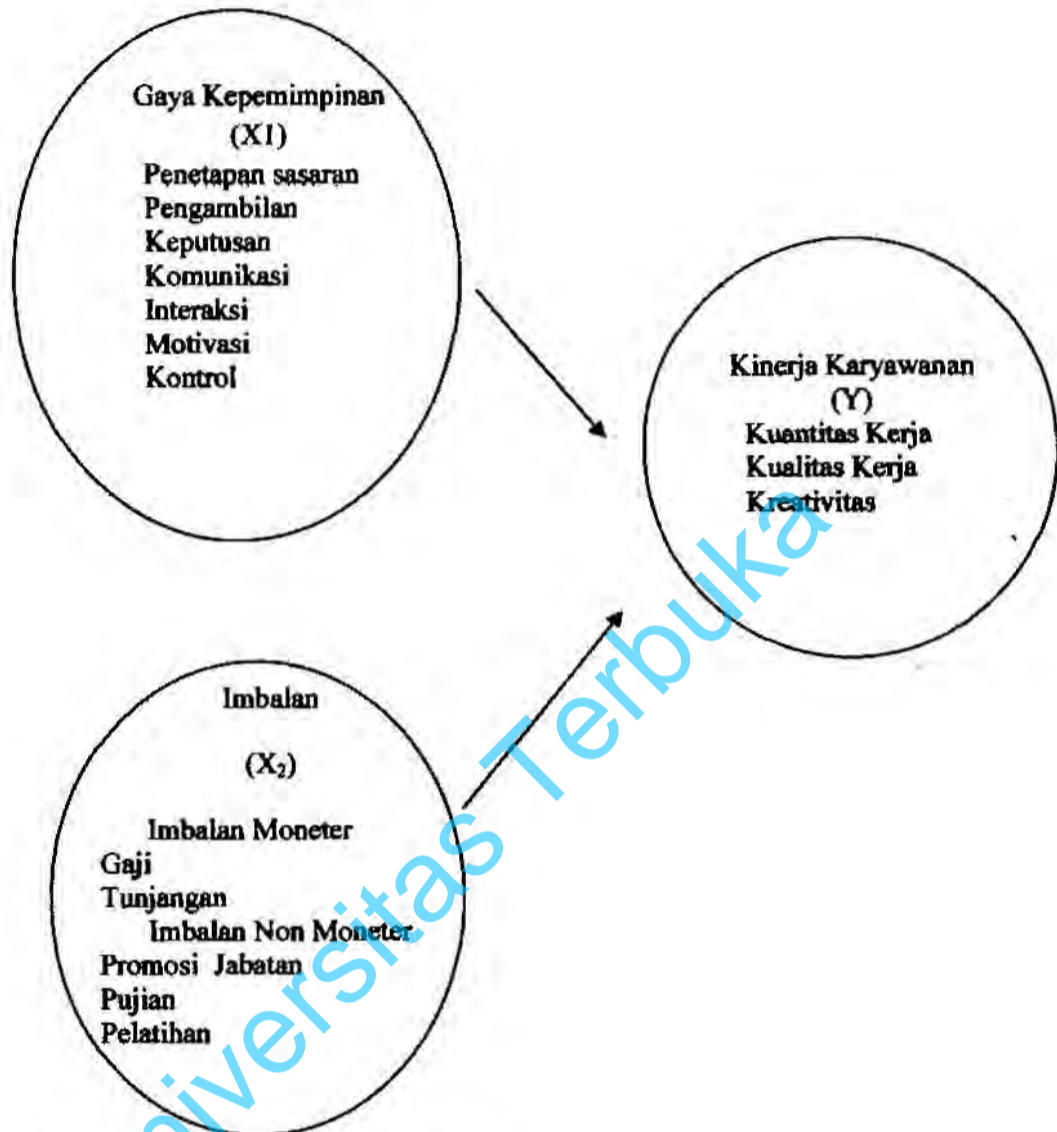
mereka dapat memberikan kontribusi daya fisik (kekuatan afat) dan daya pekerja (kekuatan otaknya).

Selain gaya manajemen, faktor imbalan merupakan faktor yang turut memantapkan kinerja karyawan. Imbalan merupakan rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan memicu mereka bekerja secara lebih bergiat menghasilkan kinerja unggul untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber imbalan yang layak dan adil merupakan daya penggerak yang memicu terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian imbalan yang memadai dan adil memungkinkan karyawan merasa berprestasi atau kinerjanya dihargai semangat kerja dan sikap loyal karyawan terjamin. Imbalan terdiri atas; 1 imbalan moneter 2 imbalan non moneter.

Kinerja karyawan adalah hasil karya yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode walau berkurang dengan melaksanakan tugas pokok, fungsi, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai posisinya dalam struktur organisasi kinerja karyawan digunakan dari segi aspek yakni: 1) kuantitas kerja, 2) Kualitas kerja; 3) kreativitas. Hal ini dapat digambarkan dalam kerangka berpikir sebagai berikut.

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran



Sumber telah diolah kembali oleh penulis

C. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut; gaya kepemimpinan (X_1) dan imbalan (X_2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara simultan maupun secara parsial. Bahwasannya terlepas dari pengaruh kedua variabel secara simultan terhadap kinerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan dan variabel imbalan merupakan dua faktor penting yang sesungguhnya memiliki daya pengaruh tersendiri terhadap kinerja karyawan. Sebab peneliti sendiri melihat bahwa kedua faktor tersebut saling memberikan pengaruh tetapi dengan tingkat ataupun kualitas dan kuantitas pengaruhnya tentunya berbeda-beda, seperti ada yang harus memiliki dominasi pengaruh daripada yang lain. Itu variabel gaya kepemimpinan atau variabel imbalan akan diketahui dalam hasil penelitiannya.

Sebuah prediksi dapat dikemukakan pada bagian hipotesis ini bahwa hanya dengan gaya kepemimpinan partisipatif dengan imbalan yang memadai, maka kinerja karyawan pun akan mengikat secara optimal. Karena itu, sejumlah rumusan hipotesis untuk dibuktikan lebih lanjut dalam proses penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. **H₀**: Diduga ada pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan

H_a: Diduga tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan

2. **H₀**: Diduga ada pengaruh imbalan secara parsial terhadap kinerja karyawan

H_a: Diduga tidak ada pengaruh imbalan secara parsial terhadap kinerja karyawan

3. **H₀**: Diduga ada pengaruh gaya kepemimpinan dan imbalan secara simultan terhadap kinerja karyawan

H_a: Diduga tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan dan imbalan secara simultan terhadap kinerja karyawan

Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian dan Obyek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. Dalam penelitian ini dilakukan kajian terhadap hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dan imbalan terhadap kinerja karyawan. Dasar pertimbangan pemilihan obyek penelitian ini, antara lain: 1) Dalam kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja di "Distrik Oe-Kusi-Timor Leste" terdapat pemimpin yang menjalankan kepemimpinan organisasi dengan gaya kepemimpinan tertentu dan karyawan yang bekerja dengan imbalan tertentu; dan 2) Kalangan organisasi ini memberikan akses kepada peneliti untuk mendapatkan data/informasi yang relevan dengan kepentingan penelitian ini.

B. Variabel Penelitian dan Konsep Operasional

Penelitian ini mengamati dua kategori variabel: 1) Variabel independen yang terdiri atas dua jenis: a) gaya kepemimpinan (X_1); dan b) imbalan (X_2); 2) Variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y).

1. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu, kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi aktif.
2. imbalan merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja

karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam tujuan perusahaan.

3. Kinerja karyawan adalah hasil kerja (*output*) karyawan Perusahaan yang dicapai dalam suatu periode waktu tertentu dalam bentuk kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kreativitas karyawan Perusahaan.

C. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan

Penelitian ini didasarkan pada dua jenis data, yaitu: data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (tidak melalui media perantara) yang didapat dari para responden yang dijadikan sebagai subyek penelitian. Data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dari para karyawan pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste berupa jawaban tertulis terhadap daftar pertanyaan yang termuat dalam kuesioner yang telah diterima sebelumnya.
2. Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung (melalui media perantara). Data sekunder ini pada umumnya berupa referensi/buku-buku, catatan atau laporan histories yang telah tersusun dalam arsip yang telah atau belum dipublikasikan. Data sekunder lebih merujuk pada sejumlah referensi yang berkaitan langsung dengan permasalahan atau pun topik dari tulisan ini.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu:

1. Kuesioner, penulis menyusun suatu daftar berisikan rangkaian pertanyaan bersifat tertutup yang disertai sejumlah alternative jawaban agar responden dapat memilih yang dipandang paling tepat. Jawaban-jawaban alternative yang disajikan tentunya bertujuan untuk mengetahui perasaan, keyakinan, dan reaksi dari para responden terpilih.
2. Observasi, penulis juga melakukan pengamatan/observasi langsung terhadap kondisi di lapangan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan, imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan dan tingkat kinerja yang dicapai oleh karyawan organisasi yang bersangkutan.
3. Studi dokumen, selain kuesioner dan observasi, peneliti juga melakukan studi dokumen organisasi seperti laporan bulanan, triwulan, semesteran, tahunan, peraturan-peraturan organisasi yang relevan, dokumen perencanaan dan statistik organisasi serta dokumen-dokumen lain yang relevan.

D. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Sugiyono (2003:72) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Singarimbun dan Effendy (1998:22), populasi adalah sejumlah keseluruhan dari unit pengamatan yang ciri-cirinya akan dianalisa. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan

Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse sebanyak 72 orang. Adapun yang dimaksud dengan karyawan Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan tenaga Kerja Distrik Oekusi adalah semua pegawai tetap.

2. Sampel

Berdasarkan populasi tersebut, maka tehnik pengambilan sampel menggunakan tehnik sampling jenuh. Hal ini dikarenakan populasi relatif kecil. Seperti apa yang dikatakan Arikunto (1993:45) bahwa apabila populasi kurang dari 100, maka semua anggota populasi dijadikan sampel.

Untuk jelasnya penulis uraikan sampel terdiri dari 72 orang yang disajikan pada tabel 4 dengan komposisi sebagai berikut :

Tabel 3.1
Komposisi ukuran sampel
Pada kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja distrik Oekusi

No	Jabatan	Sampel
1	Tenaga Kerja (<i>Emprego</i>)	17
2	Pemasaran (<i>Mercado Trabalho</i>)	14
3	Memberikan Pelatiha (<i>Formacao Profissional</i>)	12
4	Mengurus dengan undang-undang(<i>Relacao Trabalho</i>)	17
5	Bagian Administrasi (<i>Administracao Financa</i>)	12
	Jumlah	72

Sumber : Data Sekunder (2012)

Kelima departemen di atas merupakan departemen-departemen yang berada di bawah naungan Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja distrik Oe-Kusi, sekaligus bertanggung jawab kepadanya. Fokus

perhatian dan pelayanan ataupun tugas/tanggung jawab masing-masing departemen, antara lain:

- a. *Emprego*, adalah departemen tenaga kerja yang memiliki fokus perhatian dan pelayanan memfasilitasi masyarakat pencari kerja.
- b. *Mercado Trabalho*, merupakan departemen pemasaran yang mempunyai tugas untuk memberikan kemudahan peluang usaha/bisnis bagi masyarakat.
- c. *Formacao Profissional*, sebuah departemen yang memberikan perhatian kepada peningkatan skil/ketrampilan bagi segenap masyarakat.
- d. *Relacao Trabalho*, adalah departemen yang memberikan perlindungan hukum kepada masyarakat pekerja.
- e. *Administracao Financa*, merupakan sebuah departemen yang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan segala urusan yang berkaitan dengan administrasi.

Selanjutnya, penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan metode Teknik sampling Jenuh hal ini dikarenakan populasi relatif kecil maka semua anggota populasi dijadikan sampel. Sebagaimana dikemukakan Arikunto (1993:45).

Tabel 3.2
Jumlah Sampel Setiap Departemen

No	Departemen	Sampel	%
1	Tenaga Kerja (<i>Emprego</i>)	17	23,61%
2	Pemasaran (<i>Mercado Trabalho</i>)	14	19,44%
3	Memberikan Pelatiha (<i>Formacao Professional</i>)	12	16,67%
4	Mengurus dengan undang-undang (<i>Relacao Trabalho</i>)	17	23,61%
5	Bagian Administrasi (<i>Administracao Financa</i>)	12	16,67%
Total		72	100%

Sumber : Data Sekunder (2012)

Tabel 3.3
Kisi - Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pernyataan
I	Kinerja	➤ Kuantitas Kerja	Volume kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam suatu periode operasional.	1-4
		➤ Kualitas Kerja	Penguasaan kerja, ketelitian, serta pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya.	5-7
		➤ Kreativitas	Tingkat kreativitas ataupun cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.	8-10
II	Imbalan	➤ Imbalan Finansial	1. Besar Imbalan (gaji) yang diterima.	11
			2. Imbalan (Gaji) yang diberikan memotivasi karyawan bekerja	12

			3. Perhitungan Imbalan (Gaji) mudah dipahami	13 14
			4. Penetapan besar Imbalan (bonus) sesuai hasil kerja / kinerja.	15
			5. Imbalan diterima (bonus) mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja, kesenioritas atau masa kerja.	
		► Imbalan Non Finansial	1. Kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu berdasarkan penilaian Kinerja	16 17
			2. Promosi jabatan memacu Kinerja karyawan	18
			3. Penghargaan berupa pujian lisan dari atasan	19
			4. Penghargaan berupa ucapan terima kasih baik dari pimpinan, konsumen maupun rekan kerja	20
			5. Penghargaan berupa pelatihan sesuai bidang kerja	
III	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	► Penetapan Sasaran	Pimpinan perusahaan melibatkan karyawan dalam penetapan sasaran organisasi	21

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengambilan Keputusan 	Keputusan yang dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	22-23
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikasi 	Komunikasi berlangsung timbal balik (<i>feedback</i>), baik yang terjadi antara sesama bawahan.	24
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interaksi 	Hubungan kerja sama yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan.	25-26
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivasi 	Dorongan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas setiap hari kerja berupa pujian bimbingan dan insentif.	27-28
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontrol 	Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan terhadap karyawan melalui pengawasan langsung dan tidak langsung.	29-30

E. Uji Validitas dan Realibilitas

Berdasarkan kerangka pikir dan landasan teori di atas, maka uji instrumen yang digunakan di antaranya berupa:

3. Uji Kesahihan (Validitas)

Sebuah alat ukur yang baik harus valid dan sahih. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang akan digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran. Dengan demikian permasalahan validitas instrumen (angket) akan menunjukkan pada mampu tidaknya instrumen tersebut untuk mengukur objek yang diukur. Apabila instrumen tersebut mampu untuk mengukur apa yang diukur, maka disebut valid dan sebaliknya.

Untuk menguji tingkat validitas instrument penelitian yang digunakan validitas konstruksi, dengan alasan kuisisioner instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur pendapat dan sikap responden yang disusun (dikonstruksi) dengan teori yang telah dituangkan dalam variabel dan indicator penelitian. Hasil uji validitas tiap butir dianalisa dengan mengkorelasikan skor butir dan skor total menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Momen*

$$R_{yx} = \frac{\sum yx}{\sqrt{x^2 y^2}}$$

Keterangan: r_{yx} : koefisien korelasi antar skor butir dan skor total

x : skor butir

y : skor total

Apabila skor item mempunyai koefisien korelasi (r) antara butir dengan skor total minimal sebesar " $>0,300$ " maka item dalam kuisisioner dinyatakan valid dan memenuhi syarat sebagai item pengukur .

Hasil Uji Validitas dalam penelitian ini, terlihat dalam tabel 3.3 di bawah ini:

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel variabel Gaya Kepemimpinan(x_1), Imbalan (x_2) dan Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Corelasi Product Moment	Nilai Koefisien (Kriteria)	Hasil Uji	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	X_1	$\geq 0,300$.459	Valid
	X_2	$\geq 0,300$.634	Valid
	X_3	$\geq 0,300$.276	Valid
	X_4	$\geq 0,300$.355	Valid
	X_5	$\geq 0,300$.581	Valid
	X_6	$\geq 0,300$.419	Valid
	X_7	$\geq 0,300$.517	Valid
	X_8	$\geq 0,300$.456	Valid
	X_9	$\geq 0,300$.397	Valid
	X_{10}	$\geq 0,300$.634	Valid
Imbalan (X_2)	X_1	$\geq 0,300$.670	Valid
	X_2	$\geq 0,300$.671	Valid

	X ₃	≥ 0,300	.642	Valid
	X ₄	≥ 0,300	.607	Valid
	X ₅	≥ 0,300	.633	Valid
	X ₆	≥ 0,300	.560	Valid
	X ₇	≥ 0,300	.706	Valid
	X ₈	≥ 0,300	.644	Valid
	X ₉	≥ 0,300	.623	Valid
	X ₁₀	≥ 0,300	.545	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	≥ 0,300	.578	Valid
	Y ₂	≥ 0,300	.311	Valid
	Y ₃	≥ 0,300	.348	Valid
	Y ₄	≥ 0,300	.530	Valid
	Y ₅	≥ 0,300	.502	Valid
	Y ₆	≥ 0,300	.318	Valid
	Y ₇	≥ 0,300	.373	Valid
	Y ₈	≥ 0,300	.565	Valid
	Y ₉	≥ 0,300	.315	Valid
	Y ₁₀	≥ 0,300	.432	Valid

Sumber : Out Put SPSS 17

Berdasarkan Tabel 3.4 diatas terlihat bahwa skor atau nilai koefisien korelasi antara butir dengan total lebih besar dari 0,300, dengan demikian

maka dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel Kinerja karyawan (X) dan variabel Imbalan (Y) dinyatakan valid Apabila skor item mempunyai koefisien korelasi (r) antara butir dengan skor total minimal sebesar “ $\geq 0,300$ ” maka item dalam kuesioner dinyatakan valid dan memenuhi syarat sebagai item pengukur.

4. Uji Keandalan (Reliabilitas)

Uji ini dimaksudkan untuk menyimak sejauh mana kemantapan, ketepatan, dan homogenitas alat ukur yang digunakan. Kesahihan alat ukur menggunakan uji reliabilitas. Reliabilitas sebenarnya merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruksi. Suatu kuesioner dikatakan reliabel/handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten/stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas diukur melalui internal konsistensi dengan teknik analisis *Spearman Brown* yaitu teknik belah dua (*Split Half*) dimana item dibelah menjadi dua yang terdiri dari item yang bernomor genap dan ganjil. Perhitungan koefisien korelasi internal dari keseluruhan item (r_1) dengan rumus

$$r_1 = \frac{2rb}{1+rb}$$

Keterangan :

r_1 : Reliabilitas internal seluruh item

rb : Koefisien korelasi *product moment* belahan I & II

Hasil koefisien reliabilitas yang diperoleh dibandingkan dengan kriteria konversi seperti yang dikemukakan Hadi sebagai berikut

r	interpretasi
0,800-1,000	: Tinggi
0,600-0,799	: Cukup
0,400-0,599	: Agak rendah
0,200-0,399	: Rendah
0,000-0,199	: Sangat rendah.

Hasil pengujian realibilitas terhadap semua variabel terlihat pada tabel 3.4 berikut ini :

Tabel 3.5
Rekapitulasi hasil uji reliabilitas Instrumen Penelitian

Variable	Koefisien Alpha Cronbach	Nilai Batas	Kriteria	Keterangan
X ₁	0,797	0,600- 0,799	Cukup	Reliabel
X ₂	0,887	0,800-1,000	Tinggi	Reliabel
Y	0,759	0,600- 0,799	Cukup	Reliabel

Sumber : Out Put SPSS 17

Berdasarkan tabel 3.5 di atas terlihat bahwa koefisien *alpha Cronbach* (α) variabel X₁ yaitu 0,797 yang jika dibandingkan dengan kriteria Hadi maka reliabilitas ini tergolong cukup. Variabel X₂ yaitu 0,887 yang jika dibandingkan dengan kriteria Hadi, maka reliabilitas ini tergolong tinggi dan Variable Y menunjukkan koefisien *alpha Cronbach* (α) adalah 0,759 yang

dibandingkan dengan Kriteria di atas tergolong memiliki reliabilitas yang cukup juga. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa angket atau alat pengukur data tersebut bersifat reliabel, Dengan demikian semua pertanyaan dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

F. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh diolah dan dianalisis sesuai dengan kebutuhan penelitian. Data bersifat kualitas dianalisis menggunakan tabulasi, rata-rata dan prosentase untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan imbalan serta kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste dijangkau lewat pertanyaan-pertanyaan.

Skor Penilaian gaya kepemimpinan, imbalan dan skor kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala Likert yang memberikan bobot untuk masing-masing indikator, yaitu

Jawaban sangat tinggi/sangat baik-setuju	: 5
Jawaban tinggi/baik-setuju	: 4
Jawaban cukup tinggi/cukup baik/netral	: 3
Jawaban rendah/tidak baik-tidak setuju	: 2
Jawaban sangat rendah/sangat tidak baik/sangat tidak setuju	: 1

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu data dari jawaban responden yang telah diberi skor lalu dianalisis untuk mengetahui tingkat pencapaian masing-masing indikator. Hasil analisis tersebut kemudian ditampilkan dalam tabel, distribusi frekuensi, rata-rata dan prosentase. Analisis ini juga digunakan metode **Bacal**, yaitu untuk mengukur capaian variabel dan/atau indikator dengan rumus sebagai berikut:

$$1 \frac{\sum I}{S \text{ tan dar}} \times 100\%$$

Di mana:

- I : Indikator, merupakan besarnya prosentase variabel tertentu
- Σ : Total dari setiap skala jawaban
- Standar : Bobot ideal yang diperoleh dari perkalian N (jumlah sampel, jumlah indikator dan banyaknya skala jawaban (5 skala).

Hasil analisis dan capaian variabel/indikator, kemudian dibandingkan dengan kriteria, yaitu: (a) 80-100 % 'sangat baik'; (b) 70-99 % 'baik'; (c) 60-69, 99 'cukup' baik; (d) 50-59, 99 % 'kurang baik' dan (e) 40-49, 99 % 'sangat kurang baik'.

Analisis Inferensial

Analisis inferensial, yaitu suatu teknik menganalisis data melalui pengujian hipotesis penelitian. Untuk mengetahui pengaruh gaya

kepemimpinan dan imbalan terhadap kinerja karyawan, maka digunakan analisis kuantitatif dengan model “Regresi Linear Berganda”. Analisis ini digunakan untuk memprediksi seberapa besar perubahan variabel dependen bila nilai variabel independen dirubah, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + E$$

Di mana:

- Y** : Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan, yaitu kinerja karyawan
- a** : Konstanta (y bila x = 0)
- b** : Angka arah koefisien regresi variabel independen (X_1 dan X_2) yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila b (+) maka naik, bila b (-) maka menjadi turun.
- X_1** : Subyek variabel independen (Gaya Kepemimpinan) yang mempunyai nilai tertentu (predikator)
- X_2** : Subyek variabel independen (imbalan) yang mempunyai nilai tertentu (predikator)
- E** : Kesalahan pengganggu

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Instansi

Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste merupakan salah satu instansi yang ditempatkan di setiap distrik sebagai perpanjangan tangan Pemerintah Republik Demokratik Timor Leste dengan tujuan untuk pemerataan pelayanan kepada segenap warga masyarakat, terutama dalam bidang pemberdayaan sumber daya manusia seutuhnya sesuai amanat konstitusi. Distrik Oe-Kusi merupakan salah satu dari 13 distrik yang telah menerima dan menjalankan amanat konstitusi selama ini, yaitu upaya peningkatan sumber daya manusia bagi segenap warga yang dibawahinya. Peningkatan sumber daya manusia, antara lain dilakukan dengan pelaksanaan aneka program pelatihan/kursus dan lain sebagainya sesuai program yang telah dicanangkan. Pelatihan atau pemberian kursus dimaksudkan pemberian bekal ilmu pengetahuan kepada para peserta (dalam hal ini masyarakat usia produktif) sebagai persiapan diri untuk dapat bekerja pada waktu dan pada tempat yang tepat.

Gerak langkah pelayanan kantor Secretariat Negera Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste telah berjalan selama 10 tahun, terhitung sejak awal kemerdekaan tahun 1999. Kehadiran kantor secretariat tersebut sesungguhnya telah memberikan sumbangsi yang berarti bagi peningkatan sumber daya manusia, baik untuk wilayah distrik Oe-Kusi

pada khususnya dan untuk seluruh wilayah Negara Republik Demokratik Timor Leste. Sebab realita menunjukkan bahwa saat ini tingkat kualitas sumber daya manusia di wilayah distrik Oe-Kusi dapat dikategorikan pada level cukup berkembang. Hal ini didukung lagi dengan program-program yang ditawarkan oleh sejumlah NGO/LSM/Yayasan yang ada dan menjalankan misi kemanusiaanya di wilayah distrik Oe-Kusi.

Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste dalam menjalankan amanah konstitusi di wilayah distrik Oe-Kusi tentunya didukung oleh sejumlah personil-personil/karyawan. Dukungan para karyawan menjadi penting karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan profesi yang diterima/dipercayakan. Sebab ketepatan profesi dapat mempermudah dan memperlancar pelaksanaan aneka program yang dicanangkan. Lagi pula, kualitas sumber daya manusia dari karyawan-karyawan pada kantor tersebut merupakan suatu keharusan karena mereka sendiri harus menjalankan aneka program yang berkaitan langsung dengan peningkatan sumber daya manusia. Pada tabel 10 disajikan profil pendidikan para karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi. Profil tersebut siapa saja dapat mengetahui ke arah mana organisasi pemerintah tersebut menjalankan amanah yang dipercayakan oleh Konstitusi RDTL.

Tabel 4.1
Jumlah dan Persentase Jenjang Pendidikan Karyawan Kantor Sekretariat
Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi

Jenjang Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
Pascasarjana	2	2,78%
Sarjana	22	30,56%
Diploma/ D3	5	6,94%
SMTA	33	45,83%
SMP	10	13,89%
SD	-	0
Jumlah	72	100

Sumber Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kuse, Maret 2012

Pada tabel 4.1 dapat dilihat populasi karyawan menurut jenjang pendidikan yang ditamati terbesar pada jenjang pendidikan SLTA, yaitu 45,83 %. Sementara itu, jenjang pendidikan yang dapat dikatakan sebagai populasi terkecil adalah pada jenjang pendidikan Pascasarjana, yaitu 2,78 %. Dengan jenjang pendidikan karyawan yang bertumpu pada tamatan SLTA tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Kerja Distrik Oecu-sse, Timor Leste. Salah satu di antaranya adalah kualitas sumber daya manusia karyawan sekarang yang masih belum memadai untuk menerima dan menjalankan tugas, peran dan fungsinya sebagai abdi negara. Namun demikian, kenyataan tersebut masih dimaklumi oleh situasi dan kondisi yang dijalani sebagai negara yang kemerdekaannya masih relatif baru.

A. Karakteristik Responden

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Kelompok Usia	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
24 – 30	14 (19,44 %)	9 (12,50%)	23 (31,94 %)
31 -35	12 (16,67%)	2 (2,80%)	14 (19,44%)
36 – 40	13 (18,06%)	2 (2,80%)	15 (20,83%)
41 – 45	10 (13,89%)	-	10 (13,88%)
46 – 50	8 (11,11%)	-	8 (11,11%)
50 ke atas	2 (2,78%)	-	2 (2,80%)
Jumlah	59 (81,94%)	13 (18,06%)	72 (100%)

Sumber : Data primer diolah penulis 2012

Pada tabel 4.2 dapat diketahui, *pertama*, mayoritas karyawan pada kantor tersebut adalah kelompok karyawan berusia 24-30 tahun sebanyak 31,94%, sedangkan kelompok usia 50 ke atas dengan populasi terkecil, yaitu 2,80%. *Kedua*, dari sudut gender dapat dilihat bahwa karyawan pada kantor Sekretariat ini didominasi oleh kaum laki-laki, 81,94%, sedangkan kaum perempuan berjumlah 18,06%. Komposisi tersebut tentu saja dapat dilihat tidak mewakili kaum perempuan dalam urusan publik. Kenyataan tersebut tentunya memiliki pertimbangan-pertimbangan yang cukup mendasar, sebab pada satu sisi setiap warga negara memiliki hak mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengambil bagian dalam segala jenis pekerjaan. Sementara itu, pada lain sisi banyak kaum perempuan yang masih memiliki kualitas sumber daya manusia yang relatif rendah. Hal ini tentunya tidak terlepas dari kuatnya pengaruh budaya patriarkat yang dianut sejak lama hingga awal kemerdekaan negara Timor Leste.

B. Analisis

1. Analisis Deskriptif

a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Analisis deskriptif dimaksud untuk mendapatkan gambaran tentang variabel yang diteliti melalui butir pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner.

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarakan pada 72 reponden maka didapat responden memberikan jawaban yang bervariasi pada setiap kategori jawaban tentang gaya kepemimpinan Partisipatif. Hasil analisis yang dicapai variabel yang dibandingkan dengan kriteria Arikunto (2007)

Kriteria yang digunakan adalah :

1. 80-100% : sangat Tinggi
2. 60-79,99% : tinggi
3. 40-59,99 % : Cukup
4. 20-37,99% : rendah dan
5. <20% : sangat rendah

Tabel 4.3
Capaian Indikator Variabel Kepemimpinan (X₁)

No	Indikator / Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor x	Capaian indikator (%)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
GAYA KEPEMIMPINAN(X ₁)		1	2	3	4	5									
1	Penetapan sasaran	0	0,00	0	0,00	15	20,83	22	30,56	35	48,61	72	308	85,58	
2	Mengambil keputusan	0	0,00	2	2,78	10	13,89	27	37,50	33	45,83	72	307	85,28	
3	Komunikasi	0	0,00	3	4,17	2	2,78	33	45,83	34	47,22	72	314	87,22	
4	Interaksi	0	0,00	0	0,00	1	1,39	43	59,72	28	38,89	72	315	87,50	
5	Motivasi	0	0,00	0	0,00	5	6,94	20	27,78	47	65,28	72	330	91,67	
6	Kontrol	0	0,00	0	0,00	6	8,33	11	15,28	55	76,39	72	337	93,61	
7	Kinerja	0	0,00	0	0,00	5	6,94	7	9,72	60	83,33	72	343	95,28	
8	Berorientasi tugas	0	0,00	1	1,39	0	0,00	33	45,83	38	52,78	72	324	90,00	
9	Berorientasi Hubungan	0	0,00	0	0,00	7	9,72	22	30,56	43	59,72	72	324	90,00	
10	berorientasi partisipasif	0	0,00	2	2,78	10	13,89	27	37,50	33	45,83	72	307	85,28	
JUMLAH		0		8		61		245		406		3209			
%		0,00		3,40		25,96		104,26		172,77				89,14	
RATA-RATA		0,00		0,80		5,10		24,50		40,50					

Sumber : Data Primer diolah penulis, 2012

PENETAPAN SASARAN

1. Penetapan sasaran dan pemberian perintah
2. Upaya setiap jenjang hierarkhi mencapai sasaran yang tinggi
3. Kekuatan yang menerima dan menolak/menerima sasaran

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Tersedianya informasi
2. Akibat yang ada kaitannya dengan motivasi
3. Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan tugasnya

KOMUNIKASI

1. Arah arus informasi
2. Komunikasi tiga arah yaitu komunikasi kebawah, komunikasi ke atas dan komunikasi ke samping
3. Keeratan hubungan psikologis (kohesi) antara atasan dan bawahan

INTERAKSI

1. Kerja sama kelompok dalam mencapai tujuan
2. Pengaruh bawahan pada sasaran
3. Kegiatan cara kerja unitnya
4. Pengaruh atasan pada sasaran
5. Efektifitas struktur organisasi dan pengaruh antar bagian

MOTIVASI

1. Sikap karyawan terhadap sasaran organisasi
2. Kekuatan motivasi saling kontradiktif atau menguatkan
3. Tanggungjawab karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi
4. Rasa puas yang ditimbulkan

KONTROL

1. Pengaruh atau tekanan dalam organisasi terhadap ketelitian informasi dalam pelaksanaan kontrol.
2. Fungsi peninjauan kembali dan fokus kontrol
3. Pengaruh hubungan atau organisasi informal terhadap sasaran organisasi formal (mendukung atau menantang)

Hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan partisipatif pada kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oekusse dengan indikator penetapan sasaran, pengambilan Keputusan, komunikasi, interaksi, motivasi. Berdasarkan pada Tabel 4.1 diketahui penetapan sasaran 85,58% yang berada pada kategori tinggi yang berarti bahwa pimpinan dalam menetapkan sasaran organisasi (lembaga pemerintah) melibatkan partisipasi karyawan (individu) dan tim kerja (kelompok) demi tercapainya tujuan organisasi. Peran serta kelompok (tim kerja) tersebut ditunjang dengan fasilitas kerja yang memadai kebutuhan, pengawasan dari pimpinan, ketersediaan dana atau anggaran yang memadai kebutuhan demi kelancaran kegiatan karyawan. Selanjutnya pimpinan menerima sasaran yang ditetapkan oleh Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan penempatan Tenaga Kerja Distrik Oekusse, karena sasaran kantor merupakan bagian dari perencanaan kantor atau awapl dari suatu kegiatan kantor. Oleh karena itu pimpinan itu menerima sasaran dari karyawan karena sasaran yang dianjurkan sangat masuk akal dan sesuai keputusan bersama dalam kantor tersebut.

Indikator pengambilan keputusan sangat tinggi dengan persentase 85,28% dimana pengambilan keputusan sudah secara merata dilaksanakan di semua unit-unit dalam kantor tersebut. Pimpinan bersedia menerima ide/gagasan kreatif dari karyawan.

Indikator komunikasi dengan mencapai 87,22% berada pada kategori tinggi, dalam arti ada keberatan psikologis antara pimpinan dan karyawan, dimana pimpinan mengetahui dan memahami dengan baik masalah yang dihadapi

karyawannya dan memberikan solusi yang baik untuk menunjang tugas dan tanggungjawab mereka masing-masing dalam menyelesaikan tugas kantor. Konteks komunikasi ini bersifat dua arah (*feeb back*).

Indikator Interaksi mencapai 87,50% berada pada kategori tinggi, hal ini menggambarkan bahwa interaksi antara pimpinan dengan karyawan sudah berlangsung secara kekeluargaan, sehingga tercipta koordinasi antara pimpinan dan karyawan menyangkut pekerjaan dan sasaran yang akan dicapai dalam organisasi.

Motivasi berada pada kategori sangat tinggi sebesar 91,67% artinya bahwa pimpinan memotivasi karyawan dengan menjanjikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan sikap yang baik terhadap organisasi, memiliki kekuatan motivasi saling kontrasiktif dan karyawan perlu dengan adanya tanggung jawab dalam pencapaian sehingga akan menghasilkan rasa puas dalam organisasi tersebut.

Kontrol dengan capaian sebesar 93,61% berada pada kategori sangat tinggi, artinya bahwa tanggungjawab pimpinan dalam pemeriksaan pelaksanaan kerja ulan sesuai rencana dan kontrol sudah tersebar dan merata disetiap unit kerja. Pimpinan juga memberikan perhatian yang besar dalam menjalankan fungsi kontrol terhadap semua unit/bagian dalam kantor setiap hari kerja, sehingga kegiatan organisasi berjalan dengan baik.

Dari capaian tersebut, terlihat bahwa indikator kinerja memperoleh capaian tertinggi, kemudian diikuti oleh kontrol, Motivasi dan memperoleh capaian terendah yaitu Penetapan sasaran. Secara keseluruhan capaian variabel gaya kepemimpinan partisipatif mencapai 89,14. Hal ini bermakna gaya Kepemimpinan Partisipatif Kantor Sekretariat Negara urusan pelatihan dan penempatan Tenaga

Kerja Distrik Oekusi berkategori tinggi dalam arti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kaitan dan peran terhadap kinerja organisasi (lembaga pemerintah) secara menyeluruh.

b. Imbalan

Imbalan (kompensasi, upah dan sebagainya) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bertahan dalam melakukan pekerjaannya pada suatu organisasi dan tanpa harus berpindah dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Organisasi dalam hal ini harus cukup menunjukkan sikap kompetitif dengan beberapa cara atau pendekatann untuk mempekerjakan, mempertahankan sekaligus memberi imbalan (kompensasi/upah) terhadap kinerja setiap individu yang bekerja di dalamnya

Variabel Imbalan, merupakan sarana motivasi berupa rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong mereka bertindak dan melakukan sesuatu untuk tujuan perusahaan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi (Sarwoto 1996 : 144)

Indikator Imbalan terdiri atas :

- (1). Imbalan Finansial; menurut Sarwoto (1996 : 155) Imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja mereka, dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa, bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan serta dalam bentuk jaminan sosial berupa

pemberian rumah dinas, tunjangan lembur, tunjangan kesehatan dan tunjangan lainnya.

Indikator Imbalan finansial yaitu : Gaji dan Bonus

- (2). Imbalan non finansial yaitu Imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan atau tertulis, ucapan terima kasih, promosi jabatan, pemberian tanda jasa dan pemberian faktor khusus pada ruangan kerja. Indikatornya : 1) Promosi jabatan dan 2) Penghargaan.

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarakan pada 72 reponden maka didapat responden memberikan jawaban yang bervariasi pada setiap kategori jawaban tentang gaya kepemimpinan Partisipatif.

- **IMBALAN MONETER**
 1. Gaji
 2. Tunjangan
- **IMBALAN NON MONETER**
 1. Promosi Jabatan
 2. Pujian
 3. Pelatihan

Distribusi jawaban responden variabel Imbalan yang ditunjukkan oleh indikator Imbalan finansial dan non finansial sebagai berikut :

Tabel 4.4
Capaian Indikator Variabel Imbalan (X₂)

No	Indikator / Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor x	Capaian Indikator (%)
		F	%	f	%	F	%	f	%	f	%			
IMBALAN X ₂		1	2		3		4		5					
1	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja	2	2.78	2	2.78	19	26.39	29	40.28	20	27.78	72	279	77,50
2	Gaji yang diterima memotivasi dalam mencapai Kinerja karyawan yang maksimal sesuai standar kerja	0	0.00	4	5.56	14	19.44	21	29.17	33	45.83	72	299	83,06
3	penetapan besar Gaji sudah sesuai dengan standar kerja	0	0.00	6	8.33	17	23.61	29	40.28	20	27.78	72	279	77,50
4	Penetapan besar Tunjangan hari raya sudah sesuai dengan hasil kerja ?	0	0.00	8	11.11	10	13.89	27	37.50	27	37.50	72	289	80,28
5	Tunjangan yang diterima dengan mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja, kesenioritas atau masa kerja ?	0	0.00	4	5.56	18	25.00	29	40.28	21	29.17	72	283	78,61
6	Keseringan mendapat penghargaan berupa pujian lisan dari atasan ?	0	0.00	8	11.11	12	16.67	29	40.28	23	31.94	72	283	78,61
7	Keseringan mendapat penghargaan berupa pelatihan sesuai bidang kerja ?	6	8.33	6	8.33	14	19.44	22	30.56	24	33.33	72	268	74,44
8	setiap karyawan mendapat kesempatan yang sama menduduki jabatan tertentu berdasarkan penilaian Kinerja karyawan ?	0	0.00	0	0.00	26	36.11	14	19.44	32	44.44	72	294	81,67
9	Menurut Bapak/Ibu apakah jenjang pendidikan menjadi skala prioritas dalam promosi ?	0	0.00	6	8.33	27	37.50	25	34.72	14	19.44	72	263	73,06

10	Promosi jabatan sesuai standar organisasi dan memacu Kinerja karyawan ?	8	11.1 1	12	16.67	19	26.39	15	20.83	18	25			66,39
												72	239	
	JUMLAH	16		56		176		240		232			2776	
	%	6.81		23.83		74.89		102.13		98.72				77.11
	RATA - RATA	1.60		5.60		17.60		24.00		23.20				

Sumber : Data Primer hasil olahan penulis, 2012

Hasil penelitian secara deskriptif tentang imbalan yang diterima karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse dengan indikator imbalan moneter dan imbalan non moneter , seperti yang tercantum pada tabel 12, menunjukkan bahwa indikator imbalan moneter memiliki persentase tertinggi yaitu sebesar 83,06% sedangkan indikator imbalan non moneter memiliki persentase terendah yaitu sebesar 66,39 %. Capaian indikator secara keseluruhan yaitu sebesar 77,11%

Dimensi yang berkaitan dengan besar imbalan (gaji) yang diterima 77,50% masuk dalam kategori tinggi, hal ini terjadi karena gaji yang diterima sudah sesuai dengan kinerja karyawan, sehingga karyawan mau bekerja lebih aktif, kreatif, dan inovatif dalam mencapai tujuan organisasi.

Dimensi yang berkaitan dengan imbalan yang diterima (bonus) dengan mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja, kesenioritas atau masa kerja 75,00% merupakan capaian terendah pada indikator imbalan moneter hal ini dikarenakan penetapan besarnya bonus dilihat juga dari perolehan pendapatan daerah kantor dalam setahun dan penetapan bonus ditentukan langsung dari negara.

Dimensi yang berkaitan dengan penghargaan berupa ucapan terima kasih dari pimpinan, masyarakat dan rekan kerja 78,61% merupakan capaian tertinggi

pada indikator imbalan non moneter. Hal ini dikarenakan karyawan sering mendapat ucapan terima kasih baik dari pimpinan, masyarakat atau sesama rekan kerja atas perhatian dalam bekerja yang telah diberikan.

Dimensi yang berkaitan dengan penghargaan berupa pelatihan sesuai bidang kerja 74,17 % merupakan capaian terendah pada indikator imbalan non moneter hal ini dikarenakan pelatihan sesuai bidang kerja belum sepenuhnya merata dilakukan pada bagian = bagian departement.

Imbalan yang diterima karyawan kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja distrik oecusi sesuai dengan capaian indikator di atas menggambarkan berkategori baik, dan dengan jumlah capaian ini berarti, imbalan yang diberikan mampu mendorong karyawan bekerja semakin berkinerja untuk keberhasilan tujuan organisasi.

c. Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif dimaksud untuk mendapatkan gambaran tentang variabel yang diteliti melalui butir pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner.

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner yang disebarkan pada 72 reponden maka didapat responden memberikan jawaban yang bervariasi pada setiap kategori jawaban tentang gaya kepemimpinan Partisipatif. Hasil analisis yang dicapai variabel yang dibandingkan dengan kriteria Arikunto (2007) Kriteria yang digunakan adalah :

- 6) 80-100% sangat Tinggi

- 7) 60-79%,99: tinggi
- 8) 40-59,99 % Cukup
- 9) 20-37,99% rendah dan
- 10<20% sangat rendah

KUANTITAS KERJA

- 1. Klasifikasi pekerjaan
- 2. Jumlah hasil pekerjaan
- 3. Prioritas tugas
- 4. Standar kerja kantor

KUALITAS KERJA

- 1. Kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi
- 2. Akurasi dan ketelitian pekerjaan
- 3. Kesesuaian ketrampilan,keahlian dan kemampuan karyawan

KREATIFITAS

- 1. Ketrampilan,keahlian dan kemampuan karyawan
- 2. Mengembangkan ide baru
- 3. Mengikuti petunjuk kebijaksanaan organisasi.

Distribusi jawaban responden variabel Kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh indikator Kuantitas kerja, Kualitas kerja dan kreativitas sebagai berikut :

Tabel 4.5
Capaian Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Indikator / Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor x	Capaian Indikator (%)
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%			
KINERJA KARYAWAN (Y)		1	2		3		4		5					
Kualitas Kerja														
1	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diharapkan kantor misalnya kerapian, kebersihan, ataukah memberikan pelayanan yang baik .	0	0	2	2.78	21	29.17	28	38.89	21	29.17	72	284	78,89
2	Ketelitian dalam bekerja	0	0	2	2.78	30	41.67	24	33.33	16	22.22	72	270	75,00
3	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	2.78	18	25.00	23	31.94	29	40.28	72	295	81,94
4	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional kerja	0	0	0	0	30	41.67	14	19.44	28	38.89	72	286	79,44
Jumlah (Y.1)		0	0	6		99		89		94			1135	78,82
Kuantitas Kerja														
5	Dalam menyelesaikan pekerjaan setiap hari, perusahaan menentukan standar / target yang harus dicapai.	0	0	2	2.78	27	37.50	30	41.67	13	18.06	72	270	75,00

	Menurut Bapak/Ibu apakah jumlah pekerjaan yang diselesaikan setiap hari kerja sesuai target yang ditetapkan														
6	Menyelesaikan pekerjaan dengan cepal, apabila diperlukan	0	0	2	2.78	37	51.39	12	16.67	21	29.17	72	268	74,44	
7	Menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas (tanggung setiap hari demi tujuan organisasi	0	0	2	2.78	33	45.83	21	29.17	16	22.22	72	267	74,17	
	Jumlah (Y.2)	0		6		97		63		50			805	74,54	
Kreativitas															
8	Menggunakan ketrampilan, keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan kantor	0	0	4	5.56	36	50.00	18	25.00	14	19.44	72	258	71,67	
9	Kemampuan mengembangk ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan kantor	0	0	7	9.72	27	37.50	12	16.67	26	36.11	72	273	76,83	
10	Kemampuan mengikuti petunjuk kebijaksanaan organisasi	0	0	0	0	17	23.61	30	41.67	25	34.72	72	296	82,22	
	Jumlah Y.3	0		11		80		60		65			827	76,57	
	Total	0		23		276		212		209			2767	76,36	

%	0.00	6.39	76.67	58.89	58.06			
Rata-rata	0.00	2.30	27.60	21.20	20.90			

Sumber : Data Primer hasil olahan penulis, 2012

Hasil penelitian tentang kinerja Karyawan pada kantor Sekretaria Negara urusan pelatihan dan penempatan Tenaga Kerja Distrik Oekusi dengan indikator kuantitas kerja, Kualitas Kerja dan kreativitas, disajikan pada tabel 4.5. Hasil penelitian menjelaskan capaian indikator sebagai berikut :

Kualitas kerja dengan capaian indikator tertinggi 78,82% bermakna karyawan menguasai pekerjaan, bertanggung jawab, memiliki ketelitian dan pengetahuan, dalam menyelesaikan kewajiban sebagai karyawan. ketelitian serta Jawaban dari responden terhadap kuesioner menunjukkan 78,89% (tinggi) terhadap kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja organisasi (lembaga pemerintah), 75,00% (tinggi) bahwa akurasi dan ketelitian pekerjaan sudah sesuai dengan standar organisasi (lembaga pemerintah) dan 81,94% menyatakan Tinggi bahwa tugas yang diselesaikan setiap hari kerja sesuai dengan ketrampilan, keahlian dan kemampuan karyawan.

Kuantitas kerja 74,54% yang bermakna volume kerja yang dihasilkan karyawan dalam suatu periode operasional berada pada kategori tinggi. Jawaban dari responden terhadap kuesioner menunjukkan tinggi bahwa pekerjaan sesuai tugas dan tanggungjawab dalam suatu periode operasional organisasi (lembaga pemerintah) setiap hari kerja. Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat demi mencapai tujuan organisasi (lembaga pemerintah) dikategorikan tinggi

74,44% dan 74,17% tinggi karena penyelesaian pekerjaan sudah tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan oleh organisasi (lembaga pemerintah).

Kreativitas masuk dalam kategori tinggi dengan persentase 76,57% yang berarti tingkat kreativitas ataupun cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan pada klasifikasi tinggi. Jawaban responden terhadap kuesioner menunjukkan 71,67% karyawan bekerja menggunakan ketrampilan, keahlian dan kemampuan kerja dalam menyelesaikan tugas setiap hari kerja, 76,83% (tinggi) karyawan mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan setiap hari kerja dan 82,22% menyatakan tinggi karyawan memiliki kemampuan dan mengikuti petunjuk dan kebijaksanaan organisasi.

Dari capaian tersebut terlihat bahwa indikator kualitas kerja memperoleh capaian tertinggi, yang diikuti oleh indikator kreativitas kerja, dan memperoleh capai terendah yaitu indikator kuantitas kerja. Secara Keseluruhan diketahui bahwa capaian variabel kinerja karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan pelatihan dan penempatan Tenaga Kerja Distrik Oekusi tinggi. Kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja Organisasi merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas individu dan kelompok yang dicapai dalam suatu periode tertentu melalui kombinasi kemampuan, usaha dan kesempatan yang tersedia.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilai kerja tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel

(<http://wikipedia.org/wiki/kinerja>) penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa indikator kuantitas, kualitas dan kreatifitas berkategori tinggi, yang bermakna bahwa karyawan dalam melaksanakan pekerjaan telah sepenuhnya mengikuti aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Mereka sangat mementingkan Kualitas, kuantitas dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk menemukan jawaban terhadap masalah dan pencapaian langkah penelitian ini, dan karena itu pada bagian ini dilakukan uji hipotesis dan analisis terhadap pengaruh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Imbalan (X_2) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.

Data jawaban responden pada Lampiran 1.2, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dan analisis. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis statistik regresi linear berganda dengan bantuan komputer melalui software program SPSS versi 17.00. Berdasarkan hasil *print out* komputer, maka diperoleh hasil olahan pada Tabel 4.5 :

Tabel 4.6

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.783	6.579		1.943	.056
Kepemimpinan (x ₁)	.585	.322	.146	1.516	.034
Imbalan (X ₂)	.652	.266	.656	6.815	.000

a. Dependent Variable: Y - Kinerja Karyawan

Sumber : Out put SPSS 17

Data Tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variable kinerja karyawan sebesar .585 (58.5%) dan variable imbalan memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar .652 (65.2%) . Hal tersebut dapat dilihat dari nilai konstanta (Y) sebesar 12.783 sedangkan nilai koefisien regresi linear berganda X₁, sebesar .585 dan nilai koefisien regresi berganda X₂, sebesar .652.

Adapun model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y = 12.783 + .585X_1 + .652X_2$$

Di mana :

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Imbalan

Y = Kinerja Karyawan

Nilai Konstanta sebesar 12.783 artinya jika Gaya kepemimpinan (X_1) dan imbalan (X_2) nilainya 0, maka nilai kinerja karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste nilainya tetap sebesar 12.783 (12.7833%). Koefisien regresi variabel X_1 (kepemimpinan) sebesar .585, artinya jika nilai kepemimpinan akan dinaikan sebesar 1 %, sementara variabel independen lain, yaitu imbalan (X_2) nilainya konstan, maka kinerja karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste akan mengalami kenaikan sebesar 58,5%. Sedangkan nilai koefisien regresi linear variable imbalan (X_2) sebesar .652, artinya jika nilai kepemimpinan sebesar 1 %, sementara variable lain, yaitu kepemimpinan (X_1) konstan, maka kinerja karyawan Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste akan mengalami kenaikan sebesar 65,2%.

3. Uji Korelasi (R)

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Imbalan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste secara bersama-sama. Nilai koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variable independen X_1 , dan X_2 terhadap variable dependen Y secara bersama-sama. Berdasarkan hasil olahan data pada lampiran *model summary (b)* bahwa nilai R sebesar .635 (63,5%). Hal ini menunjukkan bahwa terjadinya

hubungan sangat kuat antara kepemimpinan dan imbalan terhadap kinerja karyawan Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.

4. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Selanjutnya untuk mengetahui besaran prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1) dan (X_2) secara simultan terhadap variabel dependen (Y), koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variabel/perubahan variabel dependen yang digunakan dalam model tersebut mampu menjelaskan variabel/perubahan variabel independen.

Berdasarkan hasil perhitungan komputer pada *model summary (b)* bahwa nilai R^2 (*R Square*) adalah sebesar .503 (50,3%) Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Imbalan (X_2) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste sebesar 50,3 %. Sedangkan sisanya sebesar $1 - .503 = .497$ (49,7%) disebabkan oleh pengaruh variabel bebas lain di luar model ini yang dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.503	.485	3.936

1. Predictors: (Constant), X, Imbalan, Gaya Kepemimpinan

2. Dependent Variable, y Kinerja Karyawan

Sumber : Out put SPSS 17

5. Uji F (Simultan)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen, gaya kepemimpinan dan imbalan secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variable dependen (kinerja karyawan) pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.

Hasil analisis dengan bantuan computer pada matrik *anova* (b), menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 45.757 dengan df_1 (derajat kebebasan pembilang) = 2 dan df_2 (derajat kebebasan penyebut) = 72 pada kolom signifikan terdapat angka 0.00. Untuk menguji hipotesis yang diajukan apakah diterima atau ditolak dapat dilihat dari tingkat signifikansi. Adapun ketentuan penerimaan atau penolakan signifikansi di bawah atau sama dengan 0,5 maka H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan demikian terlihat signifikan 23.251 atau berada di bawah 0,05 maka H_a

diterima dan H_0 ditolak, artinya secara simultan variable gaya kepemimpinan dan imbalan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.

Selain melihat signifikansi di atas dapat juga dilakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan nilai F_{tabel} dengan F_{hitung} dengan df_1 (pembilang) = 2 dan df_2 (penyebut) = 72 dengan taraf signifikansi 5 % (deretan atas) terdapat angka 3.32 dan 1 % (deretan bawah) dengan nilai 5,18.

Dengan demikian F_{hitung} sebesar 23.251 > F_{tabel} sebesar 3.32, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya secara bersama-sama variable gaya kepemimpinan (X_1) dan imbalan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variable kinerja karyawan (Y) pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.

6. Uji T (Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear berganda variable independen (X_1) dan (X_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variable dependen (Y). Dari hasil perhitungan computer pada matrik *coefficients(a) regresi majemuk* bahwa:

- a. Pengaruh variable Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Nilai t_{hitung} variable gaya kepemimpinan (X_1) = 1.943 sedangkan t_{tabel} dengan taraf uji 5%, 72 = 1.284, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1.943 > 1.284). Berarti secara parsial pengaruh variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada taraf uji 5 % signifikan. Dengan demikian, H_a diterima dan H_o ditolak. Sedang dengan melihat besarnya koefisien regresi dapat diartikan bahwa variable gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variable kinerja karyawan sebesar .585 (58.5%). Maksudnya adalah setiap perubahan variable gaya kepemimpinan 100%, maka variable kinerja karyawan akan berubah 58.5%. Jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar .034, hal ini berada di atas 0.05, sehingga variable gaya kepemimpinan tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.
- b. Pengaruh variable Imbalan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Nilai t_{hitung} variable imbalan (X_2) = 6.815 sedangkan t_{tabel} dengan taraf uji 5%, 1.484, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (6.815 > 1.484). Berarti secara parsial signifikan pengaruh variable imbalan terhadap kinerja karyawan pada taraf uji 5%. Dengan begitu, H_a diterima dan H_o ditolak. Sedangkan dengan melihat besarnya koefisien regresi dapat diartikan bahwa variable imbalan berpengaruh terhadap variable kinerja karyawan sebesar .652 = 65.2%. Maksudnya adalah setiap perubahan variable imbalan 100%, maka variable kinerja karyawan akan berubah 65.2%.

Dan jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.00, hal ini yang berada di bawah 0.05 yang disyaratkan sehingga variable imbalan tetap berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oekusi, Timor Leste.

C. PEMBAHASAN

Keberhasilan unit-unit organisasi dan organisasi secara keseluruhan sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan dikatakan bahwa kualitas kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan untuk keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama dalam menghasilkan kinerja para karyawan.

Organisasi (lembaga pemerintah) setidaknya ada seorang pemimpin yang dalam mengemban tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan sendiri yang khas untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam organisasi sebagai motor penggerak yang memungkinkan karyawan bekerja secara produktif mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Likert (1986,-26:29) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan jalan perkembangan organisasi dan hasil-hasil yang dicapai oleh organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif dicerminkan dalam keadaan internal organisasi yang sehat, misalnya kesetiaan, komunikasi, interaksi, penetapan sasaran, kontrol, serta pengambilan keputusan yang efektif. Dengan demikian hasil yang dicapai oleh organisasi dapat optimal.

Indikator penetapan sasaran capainya menunjukkan presentasi terbesar 85,67% dalam arti bahwa pimpinan telah melibatkan karyawannya dalam menetapkan sasaran yang ditetapkan dalam organisasi (lembaga pemerintah). Peran serta kelompok tersebut ditunjang dengan fasilitas kerja yang memadai kebutuhan pengawasan dari pimpinan, ketersediaan dana anggaran yang memadai kebutuhan dari kelancaran kegiatan karyawan. Selanjutnya pimpinan menerima sasaran yang ditetapkan oleh organisasi (lembaga pemerintah), karena sasaran kantor merupakan bagian dari perencanaan organisasi (lembaga pemerintah) atau awal dari suatu kegiatan organisasi (lembaga pemerintah). Pimpinan menerima saran dari karyawan karena saran yang diajukan oleh karyawan sangat bagus dan sesuai keputusan bersama dengan kantor tersebut.

Pengambilan keputusan, memiliki persentase sebesar 85,28% dan tergolong dalam kategori tinggi. Artinya pengambilan keputusan sudah secara merata dilaksanakan disemua unit-unit yang ada dalam organisasi (lembaga pemerintah) secara akurat dan disesuaikan dengan kondisi yang

ada dalam organisasi (lembaga pemerintah). Pimpinan juga bersedia menerima ide/gagasan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan setiap hari kerja, karena pengambilan keputusan merupakan ketrampilan intelektual oleh seorang pemimpin dalam proses manajemen. Oleh karena itu ketrampilan intelektual tersebut dilandasi oleh pikir,pikiran-pikiran yang akurat,teliti,saksama,dan disesuaikan dengan kondisi dalam organisasi, baik organisasi intern (pimpinan dan karyawan) maupun organisasi ekstern (Pelanggan/Masyarakat).

Komunikasi, memiliki persentase sebesar 87,22% berada pada posisi klasifikasi tinggi, dalam arti bahwa pimpinan memiliki kecerdasan hubungan psikologis dengan bawahannya. Dalam hal ini pimpinan mampu memahami masalah yang dihadapi karyawannya. Selain itu komunikasi yang terjadi pada organisasi (lembaga pemerintah) berlangsung dua arah (*feed back*) antara atasan dan bawahan dan bawahan dengan atasan, demi terjadinya hubungan kerja kemanusiaan dalam organisasi.

Interaksi, indikator ini mencapai jumlah 87,50% berada pada klasifikasi sangat tinggi artinya bahwa interaksi antara pimpinan dengan bawahan sudah berlangsung secara kekeluargaan serta selalu tercipta koordinasi menyangkut pekerjaan dan sasaran yang akan dicapai dalam organisasi. Koordinasi tersebut bertujuan untuk :

1. Koordinasi waktu merupakan proses untuk menentukan kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi (lembaga pemerintah).

2. Koordinasi ruang atau koordinasi wilayah yang ditempuh jika suatu kegiatan melalui berbagai daerah kerja.
3. Koordinasi interinstitusional, yaitu koordinasi antar berbagai unit kerja yang berkepentingan atas suatu proyek serba guna atau produk bersama.
4. Koordinasi fungsional, yaitu koordinasi yang dilakukan oleh satu unit kerja terhadap unit kerja yang lain dan kegiatannya secara obyektif berhubungan secara fungsional.
5. Koordinasi struktural, yaitu koordinasi antar unit kerja yang berada dibawah struktur tertentu, tanpa melalui superordinasi. Koordinasi tersebut memiliki kehendak untuk berkoordinasi antar unit kerja yang satu dengan unit kerja yang lain secara sukarela.
6. Koordinasi perencanaan, yaitu digunakan untuk mengantisipasi terjadinya gejala keberhasilan unit kerja yang satu oleh keberhasilan unit kerja yang lain. Koordinasi berlangsung antar unit kerja yang berhubungan secara interdependen dan independen.

Motivasi, persentase sebesar 91,67% berada pada klasifikasi sangat tinggi artinya pimpinan memberikan bimbingan serta pujian terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Disamping itu juga pimpinan selalu mendorong karyawan untuk mengembangkan karir dalam organisasi. Pemberian motivasi (dorongan) merupakan proses kekuatan yang harus dilakukan untuk membina dan mendorong semangat kerja dan kerelaan kerja para pegawai demi terciptanya tujuan organisasi. Pemberian motivasi meliputi kegiatan-kegiatan antara lain :

1. Mengkomunikasikan dan menjelaskan tujuan-tujuan organisasi kepada bawahan
2. menentukan standar-standar pelaksanaan
3. memberikan bimbingan pada bawahan

Motivasi dari pimpinan organisasi kepada karyawan, ditunjang dalam beberapa faktor penting antara lain:

1. Upah
2. Keterjaminan pekerjaan
3. temak sekerja yang menyenangkan
4. Penghargaan atas pekerjaan
5. Pekerjaan yang berarti
6. dll.

Oleh karena itu beberapa cara yang dilakukan pimpinan dari organisasi untuk melakukan motivasi terhadap karyawan adalah :

1. Memberi gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan karyawan
3. sesekali menciptakan suasana santai
4. Memperhatikan harga diri karyawan
5. menempatkan posisi karyawan pada posisi yang tepat
6. memberikan kesempatan untuk maju

Apabila pemimpin perusahaan mampu melaksanakan pemberian motivasi secara teratur dan terarah meliputi kemampuan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, mampu memberikan motivasi berupa

penghargaan, tunjangan imbalan dan berusaha untuk memajukan karyawan, maka motivasi karyawan dapat meningkat. Motivasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk kedisiplinan dan tingkat upa yang layak, pemberian penghargaan secara langsung dan tidak langsung.

Kontrol, indikator kontrol sebesar 93,61% berada pada klasifikasi tinggi dalam arti bahwa tanggungjawab atas pemeriksaan ulang dan kontrol sudah tersebar merata. Pimpinan memiliki perhatian yang besar dalam menjalankan fungsi kontrol terhadap semua unit dalam organisasi setia hari kerja. Fungsi kontrol tersebut dilakukan demi kelancaran tugas yang dilaksanakan oleh karyawan dalam organisasi, sehingga pimpinan organisasi selalu melakukan kontrol langsung terhadap pelaksanaan karyawan.

Kinerja 95,28% orientasi tugas (90,00%), orientasi hubungan (85,28%) dan berorientasi partisipasi (85,28%) dalam arti bahwa kinerja, dan orientasi tugas, hubungan dan partisipasi telah berjalan dengan baik di Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan Dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse dalam artian karyawan telah membangun suatu pola hubungan yang harmonis demi perkembangan organisasi yang lebih baik.

Dari tabel 4.3 terlihat bahwa semua indikator memiliki persentase sebesar 89,14% yang bermakna sangat tinggi dalam arti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kaitan dengan peran terhadap berbagai aspek kehidupan organisasi (lembaga pemerintah) secara menyeluruh. Hasil penelitian diketahui bahwa capaian variabel gaya

kepemimpinan partisipatif baik diyakini oleh masyarakat menjadi dasar atau pedoman bagi karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian tentang imbalan yang diterima karyawan pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse dengan beberapa indikator yaitu: imbalan finansial; (gaji dan bonus) dan imbalan non finansil; (promosi jabatan dan penghargaan) terlihat pada (tabel 4.3) Dengan capaian indikator sebagai berikut:

Imbalan finansial dan nonfinansial dengan capaian indikator (77,11%), capaian ini termasuk pada kategori sangat tinggi yang berkaitan dengan;

Gaji diterima sangat memadai (77,50%), hal ini menunjukkan bahwa komisi diterima telah sesuai dengan kinerja yang diberikan, sehingga karyawan mau bekerja lebih aktif, kreatif, dan inovatif dalam mencapai tujuan organisasi. Gaji yang diberikan memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang maksimal (83,06%), capaian ini termasuk pada kategori sangat tinggi, hal ini bermakna, komisi yang diterima mampu memotivasi karyawan bekerja lebih berprestasi lagi. Perhitungan gaji mudah dipahami (77,50%), capaian ini termasuk pada kategori sangat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa aturan sistim imbalan jelas dan dapat dimengerti sehingga para karyawan mengetahui secara rinci perhitungannya sebagai landasan dimana sistim imbalan dibangun. Penetapan besar bonus sudah sesuai dengan hasil kerja (80,28%), capaian ini termasuk pada kategori sangat tinggi, hal ini bermakna bonus yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja. Bonus yang diterima mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja, kesenioritas atau masa kerja (78,61%) capaian

ini termasuk pada kategori tinggi, hal ini bermakna perusahaan dalam pemberian bonus juga mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja dan kesenioritas.

Hasil capaian tersebut menggambarkan bahwa, imbalan finansial yang diterima karyawan kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja distrik oekusi sesuai dengan kinerja yang dicapainya dan mampu memotivasi karyawan mencapai kinerja yang maksimal sehingga karyawan benar-benar berusaha semaksimal mungkin melalui tindakan-tindakan berprestasi guna mencapai kepuasan yang maksimal.

Selanjutnya indikator imbalan non finansial berkaitan dengan;

Penghargaan berupa pujian lisan dari atasan (78,61%), capaian ini termasuk pada kategori tinggi yang bermakna, karyawan sering mendapat pujian dari pimpinan atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik. Penghargaan berupa pelatihan sesuai bidang kerja (74,44%), capaian ini termasuk pada kategori tinggi, capaian ini bermakna, pelatihan-pelatihan sesuai bidang kerja belum sepenuhnya merata dilakukan pada kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja distrik Oekusi. Selanjutnya pelatihan sebagai indikator penghargaan lebih luas dijelaskan bahwa tidak semua pelatihan-pelatihan merupakan penghargaan tetapi hanya pelatihan – pelatihan tertentu saja misalnya mengikuti kegiatan Bimtek (bimbingan teknis) bagi karyawan kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja distrik oekusi yang diselenggarakan oleh Dinas perindustrian dan

perdagangan, Negara Timor Leste. Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu berdasarkan penilaian kinerja (81,67%) capaian ini bermakna bahwa, setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan tertentu atas kinerja yang telah dilakukan. Promosi jabatan memacu kinerja (66,39%), capaian ini termasuk pada kategori cukup, yang bermakna bahwa promosi jabatan yang dibuat pihak instansi dapat memacu kinerja kerja karyawan. Selanjutnya promosi jabatan yang dibuat perusahaan misalnya seorang karyawan yang dianggap berprestasi baik dapat rotasikan pada bagian lain dalam unit bagian ketenagakerjaan Penghargaan berupa ucapan terima kasih dari pimpinan, konsumen maupun rekan kerja (87,43%), capaian ini termasuk pada kategori sangat tinggi, capaian ini bermakna, karyawan sering mendapat ucapan terima kasih baik dari pimpinan, konsumen atau sesama rekan kerja atas perhatian dan komunikasi dalam bekerja yang telah diberikan..

Hasil capaian tersebut menggambarkan bahwa Imbalan nonfinansial yang diterima karyawan kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja Distrik Oecusi pada umumnya baik, sehingga dapat memberikan manfaat besar bagi karyawan, dimana dengan imbalan non finansial yang diterima juga menjadi pendorong dan motivasi bagi karyawan dalam bekerja sesuai bidangnya masing-masing.

Hal ini sependapat dengan (Lawler,1983 dalam Widiandono, 2003) http://skripsi-ilmiahblogspot.com/2009/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_05.html yang mengatakan bahwa suatu organisasi bisa memperoleh nilai kompetitif yang

tinggi jika mereka mengkombinasikan sistem pembayaran yang baik (*financial reward*) dengan *non financial reward* untuk mencapai kebutuhan psikologis dari pekerja potensial yang diharapkan dan ingin dipertahankan perusahaan, dimana Imbalan non finansial merupakan bentuk *reward* yang dapat berupa ekstrinsik reward yang berasal dari orang lain *interpersonal reward*, dan intrinsik reward yang diperoleh dari dalam diri sendiri *personal growth*

Capaian keseluruhan variabel (y) imbalan 77,11% capaian ini termasuk dalam kategori tinggi yang menggambarkan bahwa imbalan yang diterima karyawan kantor sekretariat negara urusan pelatihan dan penempatan tenaga kerja distrik oecusi sangat memadai.

Kinerja merupakan hasil secara kualitas, kuantitas dan kreativitas individu dan kelompok yang dicapai dalam satu periode waktu tertentu melalui kombinasi kemampuan, usaha dan kesempatan yang teresedia. Suyadi (2009) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga. Dengan kata lain, bila kinerja seorang karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja lembaga juga baik. Tabel 4.5 kinerja karyawan (Y) menunjukkan skor penilaian setiap sub variabel yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja dan kreativitas karyawan mencapai 76,36%. Capaian ini termasuk katgori tinggi. Ini menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja sangat mengutamakan kuantitas kerja, kualitas kerja dan kreativitas karyawan.

Indikator kuantitas kerja menunjukkan presentasi sebesar 75,54 % yang bermakna (tinggi). Kuantitas mencirikan efisiensi artinya karyawan dalam

bekerja telah mempunyai kemampuan melakukan pekerjaan secara benar (menyangkut masukan- keluaran) berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan.

Capaian indikator kualitas kerja termasuk kategori tinggi dengan persentasi sebesar 78,82% Kualitas berarti menunjuk kemampuan penguasaan atas pekerjaan, yang mencirikan efektifitas yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang benar. Oleh Karena itu, kualitas kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai melalui kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab atas pekerjaan masing-masing, untuk menunjang mencapai tujuan organisasi yang tetap bersama oleh pimpinan dan bawahan, sesuai dengan norma etika moral yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kualitas kinerja sangat berhubungan dengan perbuatan, kinerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna dalam organisasi.

Kreativitas, capaian indikatornya sebesar 76,57% termasuk kategori tinggi dalam arti bahwa kemampuan karyawan dalam menciptakan atau menghasilkan sesuatu yang baru (inovasi) mengkombinasikan gagasan baru dengan metode lama menjadi baru termasuk dalam kategori 76,36 oleh karena itu, kreatifitas karyawan sangat berhubungan dengan pengolahan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses pelaksanaan pekerjaan, hasil kerja (kinerja) dan manfaat atau dampak dari kinerja. Manajemen kinerja memerlukan masukan dalam bentuk tersedianya kapabilitas sumber daya manusia yang kreatif, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Kapabilitas sumber daya manusia diwujudkan dalam bentuk

pengetahuan, ketrampilan, sikap, pengalaman dan kemampuan kerja. Manajemen kinerja diawali dengan suatu perencanaan tujuan yang diharapkan di masa depan. Tujuan dan sasaran dirumuskan dalam rencana organisasi. Manajemen kinerja sangat berkepentingan dengan keluaran yang berkepentingan dengan keluaran yang merupakan hasil kerja organisasi. Hasil kerja yang dapat dicapai organisasi perlu dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai. Keluaran organisasi dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang ditetapkan. Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa organisasi (lembaga pemerintah) telah mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Peningkatan kinerja organisasi pada dasarnya harus dimulai dengan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga kantor itu harus memberikan perhatian utama kepada masalah kinerja karyawan (individu). Nilai t_{hitung} variable gaya kepemimpinan (X_1) = 1.943 sedangkan t_{tabel} dengan taraf uji 5%, $72 = 1.284$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1.943 > 1.284$). Berarti variable gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada taraf uji 5 % signifikan. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak. Sedangkan melihat besarnya koefisien regresi dapat diartikan bahwa variable gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variable kinerja karyawan sebesar .585 (58.5%). Maksudnya adalah setiap perubahan variable gaya kepemimpinan 100%, maka variable kinerja karyawan akan berubah 58,5%. Jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar .034, hal ini berada di atas 0.05, sehingga variable

gaya kepemimpinan tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste. Nilai t_{hitung} variable imbalan (X_2) = 6.815 sedangkan t_{tabel} dengan taraf uji 5%, 1.484, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (6.815 > 1.484). Berarti variabel imbalan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada taraf uji 5%. Dengan begitu, H_0 diterima dan H_a ditolak. Sedangkan dengan melihat besarnya koefisien regresi dapat diartikan bahwa variable imbalan berpengaruh terhadap variable kinerja karyawan sebesar .652 = 65.2%. Maksudnya adalah setiap perubahan variable imbalan 100%, maka variable kinerja karyawan akan berubah 65.2%. Dan jika dilihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.00, hal ini yang berada di bawah 0.05 yang disyaratkan sehingga variable imbalan tetap berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Negara Urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan imbalan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusi, Timor Leste dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Imbalan secara parsial mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya Kepemimpinan (X1) dan Imbalan (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Terlihat faktor imbalan lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dibanding dengan gaya kepemimpinan.

B. SARAN

1. Melihat faktor gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, maka pimpinan organisasi perlu secara terus menerus memantapkan kualitas gaya kepemimpinan agar dapat mengelola karyawan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

2. Searah adanya pengaruh faktor imbalan secara parsial terhadap kinerja karyawan, maka pemimpin organisasi harus selalu mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) sesuai prestasi yang disumbangkan karyawan dan tuntutan biaya hidupnya agar mereka terpicu untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus.
3. Sejalan dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan imbalan secara simultan terhadap kinerja karyawan berimplikasi pimpinan organisasi harus memantapkan gaya kepemimpinan dan sistem imbalannya agar karyawan termotivasi mengemban tugas dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
4. Sehubungan dengan temuan studi ini bahwa pengaruh faktor imbalan lebih dominan dibanding faktor gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka pimpinan organisasi ke depan harus selalu memberikan prioritas peduli pada perbaikan sistem imbalan sesuai dengan prestasi karyawan dan tuntutan biaya hidupnya, disusul pemantapan gaya kepemimpinan serta faktor-faktor lain yang relevan dengan upaya memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. (1990). *Prosedur Penelitian, Suatu pendekatan*. Praktek, Edisi Kesembilan, Rineka Cipta, Jakarta
- Cascio, Wayne.F, (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, Inc. New York.
- Eoh, Jeny. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Makalah Disajikan Pelatihan SEPIM III
- Eoh, Jeny. (2007). "Kepemimpinan Dalam Era Perubahan: Transisi Ga Otoriter Menuju Gaya Partisipatif" *Jurnal dan Usahawan*.
- Flippo. (1998). *Manajemen Personal : Edisi Keenam*, Jilid I, Erlangga. Jakarta
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan Jilid 1, Alih Bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM, Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Hanafi Manduh (1997). *Manajemen Unit Penerbit & Percetakan akademi Manajemen Organisasi (lembaga pemerintah) YKPN*. Yogyakarta
- Hasibuan Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Harsey, P & Blanchard, K. (1986). *Management of Organization Behavior*. Prentice-Hall
- Hasibuan M. Melayu, S.P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- <http://id.Wikipedia.Org/wiki/2008/Kinerja>
- <http://krisha-mumblog-krisba.blogspot.com/2008/09/kepemimpinan-partisipatif>
- <http://Sofian-Sukajadi.blogspot.com/2009/03/perkembangan-paradigma-kepemimpinan>
- Kartono. (2006) "*Pemimpinan dan Kepemimpinan*": PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Likert (1986) "*Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen*". Erlangga. Jakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung

- Mangkunegara Anwar Prabu.2000. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Martoyo Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-5. PT BPFE. Yogyakarta
- Pengupahan/Imbalan/Kompensasi. Diambil 20 Februari 2012, dari situs http://jurnal-sdmblogspot.com/2009/05/Pengupahan-imbalan-kompensasi-dan_05.html
- Robbins Stephen P.2002."Perilaku Organisasi"ed.8, Ahli Bahasa: Hedayana Pujaatmaka.PT.Prehalindo.Jakarta
- Sulistiyani, R. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori dalam Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, S.(2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sarwoto, S.(1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Sulistiyani, T.A. (2008). *Kepemimpinan Profesional pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media
- Sutarto (2006). *Dasar-dasar Organisasi*.Cetakan ke -18. Yogyakarta: Gaja Madah University Press
- Tambunan Emil.(1991). " *Kunci Menujuh Sukses Dalam Manajemen dan Kepemimpinan* ": Indonesia Publishing House. Bandung
- Terry. (1991). *Prinsip-prinsip Manajemen* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya.S.(2006). *Model Gaya Kepemimpinan*; PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Lampiran 1: Identitas Responden dan Kuesioner Penelitian

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN IMBALAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN: *Sebuah Studi Kasus di Kantor Sekretariat Negara urusan Pelatihan Dan Penempatan Tenaga Kerja Distrik Oe-Kusse*

KUESIONER UNTUK PARA PELANGGAN

Dengan Hormat,

Secara kebetulan bapa/ibu/sdra/i terpilih sebagai responden pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian tersebut merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh peneliti sebagai calon Magister Manajemen pada Universitas Indonesia Wilayah Kupang-NTT. Untuk itu, kesediaan bapa/ibu/sdra/i mengisi kuesioner yang telah disediakan akan sangat membantu peneliti dalam rangka penyelesaian studi. Demikianlah, atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih. Tuhan memberkati.

IDENTITAS PENELITI

Nama : Lourenço Paixão da Rosa
 Nim : 016762517
 Jurusan : Manajemen Administrasi Publik
 Spesialisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

IDENTITAS RESPONDEN

1.	Nama	:
2.	Tempat/Tgl lahir/Usia	:
3.	Jenis Kelamin	:
4.	Pekerjaan	:
5.	Pendidikan	:
6.	Pendapatan per bulan	:
7.	Alamat Tempat Tinggal	:

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapa/ibu/sdra/i dapat memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang telah tersedia sesuai dengan pendapat saudara.

I. ASPEK GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

PENETAPAN SASARAN

1. Menurut bapak atau ibu apakah pimpinan melibatkan seluruh karyawannya dalam menetapkan sasaran yang hendak dicapai?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

2. Menurut pengalaman dan pengamatan bapak/ibu apakah seluruh anggota kantor dapat menerima sasaran yang ditetapkan dalam kantor?

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. Sangat setuju | 4. setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Menurut pengalamana dan pengamatan bapak/ibu,apakah pengambilan keputusan secara merata dilaksanakan disemua unit-unit yang ada dalam kantor secara akurat dan disesuaikan dengan kondisi dalam kantor.

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat setuju | 4. Setuju |
| 2. Sangat tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

2. Apakah pimpinan memiliki pengetahuan teknis profesional yang terdapat dalam organisasi dalam mengambil proses pengambilan keputusan?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

KOMUNIKASI

1. Apakah banyak komunikasi dari pimpinan yang dilakukan antara karyawan/tim dalam pencapaian sasaran organisasi?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

2. Menurut pengalaman dan pengamatan bapak/ibu, apakah komunikasi terjadi antara pimpinan dan karyawan bersifat dua arah?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

INTERAKSI

1. Apakah interaksi antara pimpinan dan karyawan berlangsung secara kekeluargaan?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

2. Apakah pimpinan selalu berkoordinasi dengan karyawannya menyangkut pekerjaan dan sasaran yang akan dicapai dalam kantor?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

MOTIVASI

1. Apakah pimpinan selalu mendorong karyawan untuk dapat memotifasi dalam hal ekonomi, sosial, aktualisasi diri dan penghargaan?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

KONTROL

1. Apakah pimpinan memiliki perhatian yang besar dalam menjalankan fungsi kontrol terhadap semua instansi kantor setiap hari kerja?

- | | |
|------------------------|-----------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
|------------------------|-----------|

- 2. Tidak setuju
- 3. Netral
- 4. Setuju
- 5. Sangat setuju

II. ASPEK IMBALAN

1. Menurut Bapak/Ibu apakah besar Gaji yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja ?

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

2. Menurut Bapak/Ibu apakah Gaji yang diterima memotivasi dalam mencapai kinerja yang maksimal sesuai standar kerja?

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

3. Menurut Bapak/Ibu apakah penetapan besar GAJI sudah sesuai dengan standar kerja ?

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

4. Menurut Bapak/Ibu apakah penetapan besar bonus sudah sesuai dengan hasil kerja ?

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

5. Menurut Bapak/Ibu apakah bonus yang diterima dengan mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja, kesenioritas atau masa kerja ?
- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |
6. Menurut Bapak/Ibu apakah setiap karyawan mendapat kesempatan yang sama menduduki jabatan tertentu berdasarkan penilaian kinerja ?
- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |
7. Menurut Bapak/Ibu apakah jenjang pendidikan menjadi skala prioritas dalam promosi ?
- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Netral | |
8. Menurut Bapak/Ibu apakah promosi jabatan sesuai standar perusahaan dan memacu kinerja ?
- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak Setuju | e. Sangat setuju |
| c. Netral | |
9. Menurut Bapak/Ibu apakah sering mendapat penghargaan berupa ucapan terima kasih dari pimpinan ?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

10. Menurut Bapak/Ibu apakah sering mendapat penghargaan berupa pelatihan sesuai bidang kerja ?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

III. ASPEK KINERJA KARYAWAN

KUANTITAS KERJA

1. Menurut bapak/ibu, apakah jumlah pekerjaan yang diselesaikan setiap hari kerja berada pada klasifikasi tinggi?

- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat Tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Netral | |

2. Menurut pengalaman dan pengamatan bapak/ibu, apakah bapak/ibu dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawab dalam suatu periode operasional kantor setiap hari kerja?

- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat Tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Netral | |

3. Apakah bapak/ibu, memprioritas tugas yang dilaksanakan setiap hari kerja demi tujuan kantor?
- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat Tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Netral | |
4. Apakah pekerjaan yang bapak/ibu lakukan baik dalam jumlah, bentuk dan waktu sudah sesuai dengan standar yang ditentukan oleh kantor?
- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat Tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Netral | |

KUALITAS KERJA

6. Menurut pengalaman dan pengamatan bapak/ibu apakah hasil kerja yang diselesaikan secara kuantitas pada saat ini sudah memenuhi standar kinerja yang diharapkan?
- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat Tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |
7. Apakah akurasi dan ketelitian dari pekerjaan yang bapak/ibu laksanakan setiap hari kerja sudah sesuai dengan standar kantor?
- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat Tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

8. Menurut bapak/ibu apakah tugas yang diselesaikan setiap hari kerja sesuai ketrampilan,keahlian, dan kemampuan yang dimilikinya?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat Tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

KREATIVITAS

1. Apakah bapak/ibu menggunakan keterampilan,keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas setiap hari kerja?

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat Tidak setuju | 4. Setuju |
| 2. Tidak setuju | 5. Sangat setuju |
| 3. Netral | |

2. Apakah bapak/ibu memiliki kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kantor

- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat Tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Ragu-ragu | |

3. Apakah bapak/ibumemiliki kemampuan dalam mengikuti dan petunjuk dan kebijaksanaan organisasi.

- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat Tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak setuju | e. Sangat setuju |
| c. Ragu-ragu | |

Lampiran 2

Lampiran Lengkap Tesis 12-12-2012

Variabel x_1 Gaya Kepemimpinan

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6
7	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
8	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
9	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
10	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
11	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
12	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
13	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
14	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
15	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
16	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
17	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
18	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
21	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
22	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
23	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5
24	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
25	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
26	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
27	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
30	4	3	5	5	4	5	5	4	5	3
31	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5
32	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3
33	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4
34	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3
35	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3

36	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3
37	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5
38	5	3	5	4	3	5	3	4	3	3
39	3	2	2	4	3	3	3	5	5	2
40	3	2	5	3	3	4	3	2	5	2
41	3	4	2	4	5	5	4	4	4	4
42	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
44	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
45	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
46	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
47	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
48	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
49	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
52	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
53	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
54	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5
55	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
56	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
57	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
58	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
61	4	3	5	5	4	5	5	4	5	3
62	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5
63	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3
64	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4
65	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3
66	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3
67	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
68	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
69	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
70	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
71	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
72	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5

X₂ Imbalan

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

41	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
43	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
45	3	4	2	3	5	3	5	3	2	4
46	4	5	4	4	4	4	2	4	3	3
47	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3
48	3	5	2	4	2	2	3	3	3	2
49	5	5	2	3	4	3	5	5	3	4
50	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	5	3	3	4	2
52	4	3	3	2	3	5	2	3	4	2
53	3	3	4	2	3	2	2	4	2	1
54	1	2	3	2	2	2	1	3	2	1
55	3	3	3	5	4	5	1	3	3	1
56	3	2	4	4	4	4	1	3	4	1
57	4	5	4	5	4	3	4	3	4	2
58	4	5	3	5	3	2	4	5	3	2
59	3	3	3	3	3	3	4	5	4	2
60	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3
61	3	5	4	5	5	4	3	5	4	5
62	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
63	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4
64	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
67	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
69	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
71	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5
72	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5

Variabel Y. Kinerja Karyawan

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

41	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
42	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
43	2	3	5	3	4	4	5	3	4	5
44	4	4	2	4	3	3	5	6	3	5
45	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
46	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3
47	3	3	5	5	3	4	3	2	5	4
48	3	4	5	3	3	3	4	2	2	3
49	4	5	3	3	4	3	5	3	2	5
50	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4
51	4	3	5	4	2	3	3	3	3	3
52	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4
53	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
55	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
56	3	3	4	5	3	5	2	3	3	4
57	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3
58	4	5	3	5	3	3	4	4	3	4
59	4	4	3	5	4	5	3	3	5	3
60	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4
61	5	3	5	5	3	3	4	4	5	4
62	5	3	5	5	3	5	3	3	4	4
63	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4
64	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5
65	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4
66	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5
67	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3
68	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4
69	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5
70	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5
71	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

Master data Variabel X1, x2, Y

NO	X1	X2	Y
1	49	48	40
2	49	44	47
3	45	44	44
4	48	50	49
5	49	48	48
6	49	44	47
7	44	39	36
8	47	38	38
9	42	31	34
10	48	34	35
11	47	38	37
12	45	43	43
13	43	43	38
14	46	46	45
15	47	44	42
16	46	49	50
17	45	39	37
18	44	34	38
19	50	37	38
20	49	39	39
21	45	29	31
22	46	39	37
23	44	31	32
24	45	37	37
25	46	31	31
26	47	26	33
27	45	19	33
28	48	31	32
29	40	30	34
30	44	38	33
31	45	36	35
32	44	33	37
33	40	41	38
34	37	43	39
35	36	44	43
36	42	45	41
37	41	45	40

38	39	43	41
39	33	45	43
40	33	48	37
41	38	43	45
42	45	49	45
43	45	49	38
44	43	39	38
45	46	34	39
46	47	37	31
47	46	39	37
48	45	29	32
49	44	39	37
50	50	31	31
51	49	37	33
52	45	31	33
53	46	26	32
54	44	19	34
55	45	31	33
56	46	30	35
57	47	38	37
58	45	36	38
59	48	33	39
60	40	41	43
61	44	43	41
62	45	44	40
63	44	45	41
64	40	45	38
65	37	50	34
66	36	48	35
67	48	44	37
68	49	39	43
69	49	38	38
70	44	31	45
71	47	34	44
72	43	38	49

HASIL UJI CAPAIAN INDIKATOR VARIABEL

No	Indikator / Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	□ Skor x	Capaian Indikator (%)
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%			
	GAYA KEPEMIMPINAN(X1)	1		2		3		4		5				
1	Penetapan sasaran	0	0.0 0	0	0.0 0	15	20. 83	22	30. 56	35	48. 61	72	308	85,58
2	Mengambil keputusan	0	0.0 0	2	2.7 8	10	13. 89	27	37. 50	33	45. 83	72	307	85,28
3	Komunikasi	0	0.0 0	3	4.1 7	2	2.7 8	33	45. 83	34	47. 22	72	314	87,22
4	Interaksi	0	0.0 0	0	0.0 0	1	1.3 9	43	59. 72	28	38. 89	72	315	87,50
5	Motivasi	0	0.0 0	0	0.0 0	5	6.9 4	20	27. 78	47	65. 28	72	330	91,67
6	Kontrol	0	0.0 0	0	0.0 0	6	8.3 3	11	15. 28	55	76. 39	72	337	93,61
7	Kinerja	0	0.0 0	0	0.0 0	5	6.9 4	7	9.7 2	60	83. 33	72	343	95,28
8	Berorientasi tugas	0	0.0 0	1	1.3 9	0	0.0 0	33	45. 83	38	52. 78	72	324	90,00
9	Berorientasi Hubungan	0	0.0 0	0	0.0 0	7	9.7 2	22	30. 56	43	59. 72	72	324	90,00
10	berorientasi partisipasif	0	0.0 0	2	2.7 8	10	13. 89	27	37. 50	33	45. 83	72	307	85,28
	JUMLAH	0		8		61		245		406			320 9	
	%	0.0		3.4		25.		104.		172.				89.1
	RATA - RATA	0.0		0.8		6.1		24.5		40.6				

No	Indikator / Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor x	Capaian Indikator (%)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
		1	2	3	4	5									
IMBALAN X2															
1	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja	2	2.78	2	2.78	19	26.39	29	40.28	20	27.78	72	279	77,50	
2	Gaji yang diterima memotivasi dalam mencapai kinerja yang maksimal sesuai standar kerja	0	0.00	4	5.56	14	19.44	21	29.17	33	45.83	72	299	83,06	
3	penetapan besar gaji sudah sesuai dengan standar kerja	0	0.00	6	8.33	17	23.61	29	40.28	20	27.78	72	278	77,50	
4	Penetapan besar Tunjangan hari raya sudah sesuai dengan hasil kerja ?	0	0.00	8	11.11	10	13.89	27	37.50	27	37.50	72	289	80,28	
5	Tunjangan yang diterima dengan mempertimbangkan kemampuan, pengalaman kerja, kesenioritas atau masa kerja ?	0	0.00	4	5.56	18	25.00	29	40.28	21	29.17	72	283	78,61	
6	Keseringan mendapat penghargaan berupa pujian lisan dari atasan ?	0	0.00	8	11.11	12	16.67	29	40.28	23	31.94	72	283	78,61	
7	Keseringan mendapat penghargaan berupa pelatihan sesuai bidang kerja ?	6	8.33	6	8.33	14	19.44	22	30.56	24	33.33	72	268	74,44	
8	setiap karyawan mendapat kesempatan yang sama menduduki jabatan tertentu berdasarkan penilaiannya ?	0	0.00	0	0.00	26	36.11	14	19.44	32	44.44	72	294	81,67	
9	Menurut Bapak/Ibu apakah jenjang pendidikan menjadi skala prioritas dalam promosi ?	0	0.00	6	8.33	27	37.50	25	34.72	14	19.44	72	263	73,06	
10	Promosi jabatan sesuai standar perusahaan dan	8	11.11	12	16.67	19	26.39	15	20.83	18	25	72	239	66,39	

memacu kinerja ?														
JUMLAH	16		56		176		240		232				2776	
%	6.81		23.83		74.89		102.13		98.72					77.11
RATA - RATA	1.60		5.60		17.60		24.00		23.20					

No	Indikator / Item Pertanyaan	SKOR JAWABAN										Σ	Σ Skor x	Capaian Indikator (%)		
		F	%	f	%	F	%	f	%	f	%					
KINERJA KARYAWAN (Y)		1		2		3		4		5						
Kualitas Kerja																
1	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diharapkan kantor misalnya kerapihan, kebersihan, ataulah memberikan pelayanan yang baik .	0	0	2	2.78	21	29.17	28	38.69	21	29.17			72	284	78,89
2	Ketelitian dalam bekerja	0	0	2	2.78	30	41.67	24	33.33	16	22.22			72	270	75,00
3	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	2.78	18	25.00	23	31.94	29	40.28			72	295	81,94
4	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional kerja	0	0	0	0	30	41.67	14	19.44	28	38.89			72	286	79,44
Jumlah (Y.1)		0		6		99		89		94				1135	78,82	

Kuantitas Kerja														
5	Dalam menyelesaikan pekerjaan setiap hari, perusahaan menentukan standar / target yang harus dicapai.	0w	0	2	2.78	27	37.50	30	41.67	13	18.06	72	270	75,00
6	Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, apabila diperlukan	0	0	2	2.78	37	51.39	12	16.67	21	29.17	72	268	74,44
7	Menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas (langgung setiap hari demi tujuan organisasi)	0	0	2	2.78	33	45.83	21	29.17	16	22.22	72	267	74,17
Jumlah (Y.2)		0	6			97		63		50			805	74,54
Kreativitas														
8	Keterampilan, keahlian dan kemampuan karyawan	0	0	4	5.56	36	50.00	18	25.00	14	19.44	72	258	71,67
9	Mengembangkan ide baru	0	0	7	9.72	27	37.50	12	16.67	26	36.11	72	273	76,83
10	Mengikuti petunjuk dan kebijaksanaan organisasi	0	0	0	0	17	23.61	30	41.67	25	34.72	72	296	82,22
JUMLAH		0	11			80		60		65			827	76,57
TOTAL		0	23			276		212		209			2767	
%		0.00	9.79			117.45		90.21		88.94				76,36
RATA - RATA		0.00	2.30			27.60		21.20		20.90				

RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 14:54:12
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 14:54:12
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.062

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	72	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	4.28	.791	72
x1.2	4.26	.805	72
x1.3	4.36	.737	72
x1.4	4.38	.516	72
x1.5	4.58	.622	72
x1.6	4.68	.624	72
x1.7	4.76	.569	72

x1.8	4.50	.581	72
x1.9	4.50	.671	72
x1.10	4.26	.805	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	40.29	13.083	.459	.782
x1.2	40.31	12.131	.634	.757
x1.3	40.21	14.252	.276	.803
x1.4	40.19	14.668	.355	.791
x1.5	39.99	13.310	.581	.767
x1.6	39.89	13.987	.419	.785
x1.7	39.81	13.821	.517	.775
x1.8	40.07	14.009	.456	.781
x1.9	40.07	13.897	.397	.787
x1.10	40.31	12.131	.634	.757

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44.57	16.333	4.041	10

RELIABILITY /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL

Reliability

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 14:56:28
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=>x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.015

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 14:56:28
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.015

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	72	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	3.88	.948	72
x2.2	4.15	.929	72
x2.3	3.88	.918	72
x2.4	4.01	.986	72
x2.5	3.93	.877	72
x2.6	3.93	.969	72
x2.7	3.72	1.247	72

x2.8	4.08	.900	72
x2.9	3.65	.891	72
x2.10	3.32	1.320	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	34.68	41.404	.670	.873
x2.2	34.40	41.568	.671	.873
x2.3	34.68	41.995	.642	.875
x2.4	34.54	41.773	.607	.877
x2.5	34.62	42.463	.633	.876
x2.6	34.62	42.463	.560	.880
x2.7	34.83	38.056	.706	.870
x2.8	34.47	42.140	.644	.875
x2.9	34.90	42.455	.623	.876
x2.10	35.24	39.676	.545	.886

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.56	50.476	7.105	10

RELIABILITY /VARIABLES=y.1 y.2 y.3 y.4 y.5 y.6 y.7 y.8 y.9 y.10 /SCALE('ALL VARIABLES')
ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 14:58:39
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=y.1 y.2 y.3 y.4 y.5 y.6 y.7 y.8 y.9 y.10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 14:58:39
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=y.1 y.2 y.3 y.4 y.5 y.6 y.7 y.8 y.9 y.10 /SCALE(ALL VARIABLES) ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.017

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	72	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y.1	3.94	.837	72
y.2	3.75	.835	72
y.3	4.10	.875	72
y.4	3.97	.903	72
y.5	3.75	.783	72
y.6	3.72	.923	72
y.7	3.71	.846	72
y.8	3.58	.868	72

y.9	3.79	1.047	72
y.10	4.11	.761	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y.1	34.49	19.014	.578	.717
y.2	34.68	20.868	.311	.753
y.3	34.33	20.423	.348	.749
y.4	34.46	18.956	.530	.723
y.5	34.68	19.826	.502	.729
y.6	34.71	20.435	.318	.754
y.7	34.72	20.372	.373	.745
y.8	34.85	18.920	.565	.719
y.9	34.64	19.896	.315	.758
y.10	34.32	20.389	.432	.738

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.43	23.939	4.893	10

```

REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING MEANSUB
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN
/DEPENDENT Y /METHOD=ENTER x1 x2 /SCATTERPLOT=(*ZRESID,*SRESID)
/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).

```

Regression

Notes

	Output Created	12-Dec-2012 15:02:59
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	72
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	For each variable used, missing values are replaced with the variable mean.

Syntax	REGRESSION	
	/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N	
	/MISSING MEANSUB	
	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
	/NOORIGIN	
	/DEPENDENT Y	
	/METHOD=ENTER x1 x2	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*SRESID)	
	/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).	
Resources	Processor Time	0:00:01.797
	Elapsed Time	0:00:02.250
	Memory Required	1692 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	90
[DataSet0]		

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	38.43	4.893	72
Gaya Kepemimpinan	44.47	3.860	72
Imbalan	38.56	7.105	72

Correlations

		Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan	Imbalan
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.321	.619
	Gaya Kepemimpinan	.321	1.000	.256
	Imbalan	.619	.256	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan		.427	.000
	Gaya Kepemimpinan	.427		.491
	Imbalan	.000	.015	
N	Kinerja Karyawan	72	72	72
	Gaya Kepemimpinan	72	72	72
	Imbalan	72	72	72

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Imbalan, Gaya Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.503	.485	3.936

a. Predictors: (Constant), Imbalan, Gaya Kepemimpinan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.503	.485	3.936

a. Predictors: (Constant), Imbalan, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	684.287	2	342.143	23.251	.000 ^a
	Residual	1015.366	69	14.715		
	Total	1699.653	71			

a. Predictors: (Constant), Imbalan, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.783	6.579		1.943	.056
	Gaya Kepemimpinan	.585	.322	.146	1.516	.034
	Imbalan	.652	.266	.656	6.815	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	Gaya Kepemimpinan	-.022	.180	.141
	Imbalan	.619	.634	.634

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.51	44.25	38.43	3.104	72
Std. Predicted Value	-2.874	1.876	.000	1.000	72
Standard Error of Predicted Value	.456	1.451	.746	.241	72
Adjusted Predicted Value	28.83	43.86	38.42	3.148	72
Residual	-8.218	11.093	.000	3.782	72
Std. Residual	-2.142	2.892	.000	.986	72
Stud. Residual	-2.240	2.916	.001	1.010	72
Deleted Residual	-8.986	11.278	.012	3.973	72
Stud. Deleted Residual	-2.309	3.091	.005	1.029	72
Mahal. Distance	.016	9.178	1.972	2.088	72
Cook's Distance	.000	.156	.017	.028	72
Centered Leverage Value	.000	.129	.028	.029	72

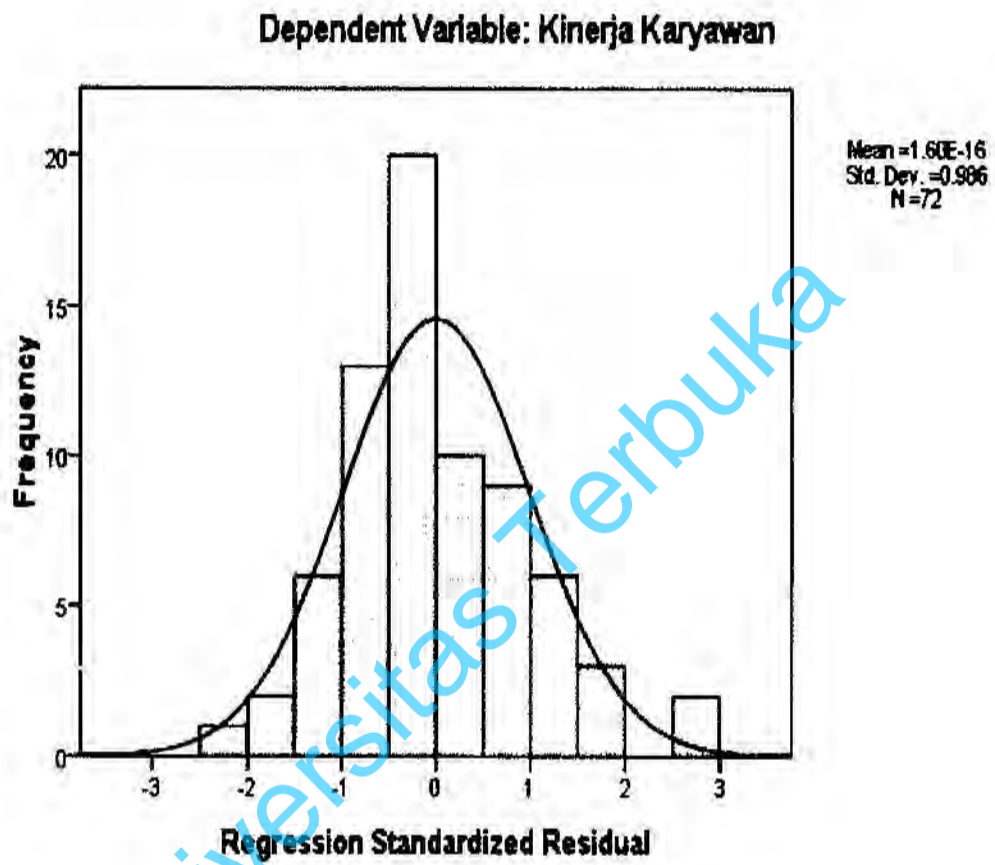
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.51	44.25	38.43	3.104	72
Std. Predicted Value	-2.874	1.876	.000	1.000	72
Standard Error of Predicted Value	.456	1.451	.746	.241	72
Adjusted Predicted Value	28.83	43.86	38.42	3.148	72
Residual	-8.218	11.083	.000	3.782	72
Std. Residual	-2.142	2.892	.000	.986	72
Stud. Residual	-2.240	2.916	.001	1.010	72
Deleted Residual	-8.986	11.278	.012	3.973	72
Stud. Deleted Residual	-2.309	3.091	.005	1.029	72
Mahal. Distance	.016	9.178	1.972	2.088	72
Cook's Distance	.000	.156	.017	.028	72
Centered Leverage Value	.000	.129	.028	.029	72

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

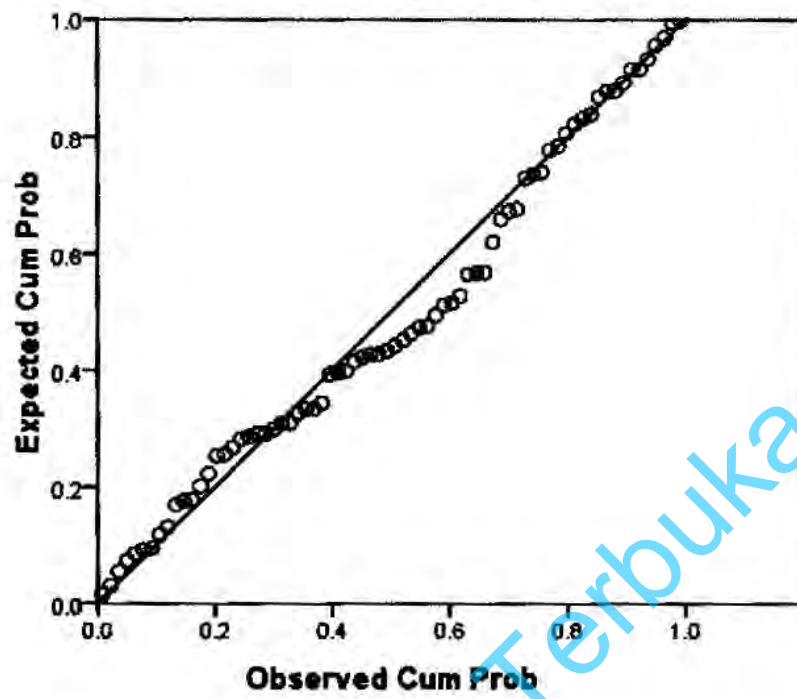
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

