

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
SEMANGAT KERJA PADA  
PT. NATRINDO TELEPON SELULER  
KANTOR CABANG BOGOR**

Skripsi

Dibuat oleh :

Kurnia Kartika  
021104337

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
SEPTEMBER 2009**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA  
KARYAWAN PADA PT. NATRINDO TELEPON SELULER KANTOR  
CABANG BOGOR

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)

Ketua Jurusan,

(H. Karma Syarif, MM.,SE.)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA  
KARYAWAN PADA PT. NATRINDO TELEPON SELULER KANTOR  
CABANG BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari: Sabtu, tanggal :12 September 2009

Kurnia Kartika  
021104337

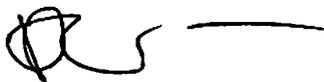
Menyetujui

Dosen Penilai,



(H. Karma Syarif, MM., SE)

Pembimbing



(Soekarno, MM., SE)

Co. Pembimbing

(Angka Priatna, MM., SE)

## ABSTRAK

KURNIA KARTIKA (021104337). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor. Dosen Pembimbing Utama Soekarno dan Co. Pembimbing Angka Priatna.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang karyawannya memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi akan membuat seseorang giat bekerja dan melakukan pekerjaan dengan maksimal hal itu seiring dengan tujuan perusahaan yang menginginkan pencapaian yang semaksimal mungkin. Dalam hal ini PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor yang terletak di Jl. Padjadjaran No. 27 Bogor 16151, sebagai perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi, sudah seharusnya mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat menunjang segala bentuk proporsi kerja yang baik terutama dalam meningkatkan semangat kerja.

Sedangkan tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, untuk mengetahui semangat kerja PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor.

Metode penelitian yang dilakukan adalah verifikatif dengan menggunakan metode penelitian explanatory survey, serta menggunakan teknik penelitian statistik inferensial. Metode analisisnya menggunakan regresi linier sederhana dan uji statistik t. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, didapatkan gaya kepemimpinan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor adalah gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang meliputi kerja sama, partisipasi, dan loyalitas yang diterapkan oleh pimpinan dengan sangat baik hal ini dapat dilihat dari nilai yang diperoleh sebesar 97,18 dan nilai yang diperoleh untuk semangat kerja sebesar 147,85 yang berarti keduanya termasuk dalam kategori sangat baik

Dari analisis regresi sederhana didapat persamaan yaitu  $y = 3,054 + 0,008x$  dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan dianggap tidak ada atau 0 maka semangat kerja akan naik sebesar 3,054 tapi jika gaya kepemimpinan dinaikkan menjadi 1 satuan, maka semangat kerja akan meningkat  $y = 3,054 + 0,008(1) = 3,062$ . dari perhitungan korelasi tersebut diperoleh  $r = 0,126$  : ini berarti hubungan antara variabel X yaitu gaya kepemimpinan dengan variabel Y sebagai semangat kerja karyawan dimana  $r$  mendekati 0, artinya ini menunjukkan hubungan antara 2 (dua) variabel tersebut lemah atau tidak ada hubungan sama sekali.

Berdasarkan perhitungan koefisien determinisasi dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan terdapat pengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan yaitu sebesar 1,58 % sedangkan sisanya 98,42 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Berdasarkan hasil uji hipotesis t hitung dapat dilihat bahwa kesimpulan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak dengan batas daerah penolakan, berarti t hitung 0,764 dan untuk t tabel 1,688 yang berarti menyatakan bahwa uji t hitung tidak mendukung hipotesis, artinya tidak terdapat pengaruh yang cukup signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur saya panjatkan kepada ALLAH SWT, karena atas rahmat dan karuniaNya penyusunan makalah ini dapat selesai pada waktunya.

Penulisan makalah seminar ini merupakan salah satu kegiatan akademik yang harus diikuti oleh setiap mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, dimana hasil akhir seminar ini akan dijadikan proposal menyusun skripsi sebagai salah satu syarat untuk menempuh gelar kesarjanaan strata 1 (S1).

Makalah seminar ini tentu saja tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil, oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. ALLAH SWT, atas rahmat dan hidayatNya sehingga makalah ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
2. Seluruh keluarga tercinta, atas dukungan, bantuan dan kepercayaan yang diberikan.
3. Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi.,MM.,SE.,Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Karma Syarif, MM.,SE., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Ibu Lesti Hartati, MM.,SE., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Ibu Yetty Husnul Hayati, MM.,SE., selaku Koordinator Seminar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

7. Segenap seluruh dosen Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya.
8. Segenap pihak dari PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor.
9. Teman-teman atas dukungan dan semangat yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa makalah ini jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan sebagai bahan perbaikan.

Akhir kata penulis berharap semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Bogor, Agustus 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah .....	2
1.3. Maksud dan Tujuan penelitian.....	3
1.4. Kegunaan penelitian .....	4
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian.....	4
1.5.1. Kerangka Pemikiran .....	4
1.5.2. Paradigma Penelitian .....	12
1.6. Hipotesis Penelitian.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1. Pengertian dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan serta semangat Kerja .....	13
2.2. Perbedaan antara Pemimpin dan Manajer.....	21
2.3. Teori Kepemimpinan .....	24
2.4. Teknik Kepemimpinan .....	27
2.5. Kekuasaan Pemimpin .....	31
2.6. Sifat-Sifat Kepemimpinan .....	33
2.7. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan .....	36
2.8. Hubungan Kepemimpinan dengan Semangat Kerja.....	39
2.9. Semangat kerja.....	40
2.9.1. Faktor-faktor Semangat Kerja .....	40
2.9.2. Indikasi Turunnya Semangat Kerja .....	43
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Objek Penelitian.....	46
3.1.1. Lokasi Penelitian .....	46
3.1.2. Unit Kerja yang Diteliti .....	47
3.2. Metode Penelitian .....	47
3.2.1. Desain Penelitian .....	47
3.2.2. Operasional Variabel .....	48
3.2.3. Metode Penarikan Sampel .....	49
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	50
3.2.5. Metode Analisis .....	51

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian	
4.1.1. Sejarah Singkat dan PT.Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor .....	56
4.1.2. Produk-produk yang Dihasilkan PT. Natrindo Telepon Seluler .....	57
4.1.3. Stuktur Organisasi dan Data Karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor	58
4.2. Hasil Pembahasan	
4.2.1. Gaya Kepemimpinan PT.Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor .....	63
4.2.2. Tingkat Semangat Kerja Karyawan PT.Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor .....	66
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja pada PT.Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor .....	68

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan .....	74
5.2. Saran .....	75

**JADWAL PENELITIAN**

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Karyawan .....	6
Tabel 2. Perbedaan antara Manajer dan Pimpinan .....	23
Tabel 3. Operasional Variabel .....	48
Tabel 4. Rank Penilaian Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja .....	52
Tabel 5. Data Karyawan: Unit kerja Manajer .....	59
Tabel 6. Data Karyawan: Unit Kerja Cuetemer Service.....	59
Tabel 7. Data Karyawan: Unit Kerja Marketing.....	60
Tabel 8. Data Karyawan: Unit Kerja Merchandising .....	60
Tabel 9. Data Karyawan: Unit Kerja Administrasi .....	61
Tabel 10. Data Karyawan: Unit Kerja Logisitik .....	61
Tabel 11. Data Responden Dilihat dari Segi Umur .....	62
Tabel 12. Tingkat Pendidikan Responden .....	63
Tabel 13. Gaya Kepemimpinan .....	65
Tabel 14. Semangat Kerja Karyawan .....	67
Tabel 15. Regresi Sederhana .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Paradigma Penelitian .....	12
Gambar 2.	Stuktur Organisasi PT. Natrindo Telepon Seluler, Kantor Cabang Bogor .....	59
Gambar 3.	Grafik Uji Hipotesis Stuktur .....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Jadwal Penelitian

Lampiran 2. Surat Keterangan Riset

Lampiran 3. Daftar Kuisisioner

Lampiran 4. Data penjualan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting, SDM disini melakukan fungsi dan peranannya masing-masing seperti pimpinan lebih bersifat mempengaruhi orang lain yang berada dalam suatu perusahaan dengan maksud untuk menggerakkan orang tersebut dengan pengertian, kesadaran dan senang hati mengikuti kehendaknya sedangkan para bawahan lebih bersifat memenuhi kewajiban yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan harapan bisa mendapatkan kesejahteraan hidup yang lebih baik.

Pemimpin diantaranya adalah salah satu yang memegang peranan penting dalam laju perusahaan karena seorang pemimpin mempunyai fungsi antara lain mengambil keputusan, pembuat kebijakan-kebijakan yang berguna untuk perusahaan, dan membuat perusahaan berjalan dengan baik. Pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang mampu menterjemahkan kebijaksanaan yang bersifat lisan hingga menjadi suatu kegiatan dan mengawasi kegiatannya, serta mampu menjadi penengah untuk bersikap adil apa bila terjadi konflik. Ahli artinya memiliki pengetahuan yang lebih sesuai bidangnya dibanding dengan bawahannya karena fungsinya yang penting, yaitu memberikan penerangan kepada bawahannya.

Dalam penelitian ini, penulis memilih PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, yang baru berusia 3 thn dimana PT tersebut merupakan sebuah perusahaan operator seluler nasional yang berteknologi

GSM dan 3G di Indonesia yang menyediakan jasa telekomunikasi dengan produk yang ditawarkan adalah AXIS yang berlokasi di Ruko Padjadjaran, Jl. Padjadjaran No. 27 Bogor 16151.

Perusahaan ini baru berusia 3 thn usia yang masih terlalu muda sehingga dibutuhkan semangat dan kerja keras dari sumber daya manusianya termasuk para pemimpin dan bawahan yang cerdas agar perusahaan tersebut terus berkembang. Dalam gerai cabang tersebut hanya terdapat satu pimpinan yaitu Area Manajer yang membawahi 41 orang karyawan dan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh area manajer disini adalah bagaimana caranya memelihara semangat kerja karyawan agar terus meningkat, dan upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan agar semangat kerja karyawan terus terjaga yang nantinya akan menentukan hasil akhir tujuan perusahaan yaitu berupa pencapaian target penjualan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengangkat tema "pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor".

## **1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah**

Perumusan masalah yang penulis angkat dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Setiap perusahaan mempunyai karakteristik karyawan berbeda seperti sifat, sikap, kebutuhan dan semangat yang berbeda. Hal tersebut membuat seorang pemimpin untuk berusaha memberikan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dalam membaca apa yang dibutuhkan karyawannya baik dari segi

rohani maupun jasmani dan kepemimpinan yang akhirnya bisa dilihat antara lain dari pencapaian target perusahaan.

Tetapi yang perlu disadari bahwa tiap individu mempunyai kepribadian yang berbeda yang belum tentu menjamin individu tersebut mampu menjadi seorang pemimpin bagi perusahaan. Hal inilah yang membuat penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pelaksanaan gaya kepemimpinan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor?
2. Tingkat semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor?

### **1.3. Maksud dan Tujuan penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data yang diperlukan selanjutnya diolah dan digunakan sebagai studi perbandingan dengan teori yang didapat dibangku perkuliahan dan studi kepustakaan, selain itu sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kelulusan SI Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan gaya kepemimpinan yang terjadi pada Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor?
2. Untuk mengetahui tingkat semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor?

3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang cukup positif antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor?

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoritis :**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, pengalaman dan gambaran yang lebih jelas dan mendalam mengenai relevansi teori dan praktek, serta menjadi sarana pengembangan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan mengaplikasikan persoalan nyata pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor.

##### **2. Kegunaan praktis :**

Kegunaan praktis pada penelitian ini adalah memberikan sumbangan informasi untuk semua pihak, khususnya para mahasiswa dan mengetahui secara pasti bagaimana bentuk gaya kepemimpinan diterapkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

##### **1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia adalah salah satu asset terpenting dalam suatu perusahaan termasuk didalamnya adalah pimpinan dan bawahan yang biasa disebut dengan karyawan. Mereka memiliki fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing, seorang pimpinan

biasanya bersifat mempengaruhi para bawahannya agar bawahannya tersebut bisa dengan senang hati melakukan perintah dan melaksanakan kewajibannya dengan baik. Sedangkan bawahan lebih bersifat melakukan tanggung jawab dengan cara melaksanakan kewajibannya sebagaimana yang diinstruksikan oleh atasan dengan harapan mendapat timbal balik, baik dalam bentuk jenjang karir ataupun kesejahteraan hidup yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja, kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif dan pada akhirnya akan memberika motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja.

(<http://www.portalhr.com>)

Menurut Malayu Hasibuan, Pemimpin atau manajer adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

(Hasibuan 2008:91)

Berikut ini macam-macam gaya kepemimpinan menurut Sadili Samsudin, adalah :

- *The Authocratic Leader*  
Seorang pemimpin yang otokratik menganggap semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan memberi motivasi, dan mengawasi bawahan terpusat ditangannya.
- *The Participative Leader*  
Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya partisipasi ia akan menjalankan gaya kepemimpinan dengan konsultasi. Ia akan mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Pemimpin dengan gaya *partisipasif* akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran akan selalu meningkat dan makin matang.
- *The Free Rein Leader*  
Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mendelegasikan wewenang-lengkap. Dengan kata lain pemimpin menginginkan para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga ia tidak perlu membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut.

(Sadilli Samsudin, 2006:295)

Pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor terdapat Area 1 Area Manager sebagai pimpinan dalam kantor tersebut dan 42 karyawan dengan datanya sebagai berikut :

Tabel 1

Data Karyawan

Jabatan	Jumlah
Area Manager	1 Orang
SPV Divisi Sales Marketing	1 Orang
SPV Divisi Relation Ship Management	1 Orang
Sales Admin	2 Orang
ASR (Area Sales Representatif)	11 Orang

Cuestemer Service	5 Orang
Direct Selling	15 Orang
MD (Material Promo)	4 Orang
Logistik	2 Orang
Jumlah	42 Orang

Area Manager disini adalah pimpinan yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang paling tinggi dalam struktur organisasi PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor. Manajer dan pimpinan adalah 2 hal yang berbeda menurut Safaria, manajer lebih berfokus menciptakan rencana-rencana secara detail, jadwal-jadwal untuk tujuan khusus kemudian mengalokasikan sumber daya untuk mencapainya, manajemen lebih memfokuskan pada hasil-hasil jangka pendek sedangkan pimpinan lebih banyak berfokus menciptakan visi kedepan dan mengembangkan strategi jauh kedepan tentang perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi tersebut.

(Safaria, 2005:27)

Tapi secara teknis kegiatan sehari-hari antara manajer dan pimpinan seolah-olah ada kemiripan, sebab sebagai seorang manajer juga melakukan aktivitas kepemimpinan dan sebaliknya sebagai seorang pemimpin juga menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Dalam suatu organisasi biasanya terdapat 3 manajer atau pimpinan yang menurut Griffin, manajer atau pimpinan dapat dibedakan menurut tingkatan dalam organisasi dan pandangan yang paling umum menyebut tiga tingkatan yang mendasar, yaitu :

1. **Manajer Puncak**  
Manajer puncak (top manager) merupakan kelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi. Manajer puncak menciptakan tujuan organisasi, strategi keseluruhan dan kebijakan operasional
2. **Manajer Tengah**  
Manajer menengah bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang dikembangkan oleh manajer puncak, serta untuk mengevaluasi (*supervise*). Dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas dari manajer tingkat yang lebih rendah.
3. **Manajer Lini Pertama**  
Bagian ini mengenai dan mengkoordinasi aktivitas karyawan. Posisi manajemen seperti inilah yang sering pertama kali dipegang oleh karyawan yang memasuki manajemen dan tingkat personil operasional.

(Griffin, 2005:13)

Menurut teori diatas area manajer dalam struktur organisasi PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor yang akan menjadi objek penelitian gaya kepemimpinannya masuk pada kategori manajer lini pertama yaitu mengawasi dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas bawahannya seperti memonitori pekerjaan bawahannya termasuk penjualan, trafic gerai, kinerja dan bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan karyawannya kepada pelanggan, dari kegiatan tersebut akan diberikan laporan dan pertanggung jawabannya kepada manajer tengah.

Berikut ini pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai semangat kerja, antara lain :

Menurut Saydam (2005:443) "Moril dan kegairahan kerja adalah melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi dan penuh dengan ketulusan dan kegembiraan.

(Saydam, 2005:443)

Sedangkan moril kerja menurut Sastrohadiwiryo, dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

(Sastrohadiwiryo, 2005:281)

Menurut Mayer & Randy, "Semangat dan hasrat merupakan unsur-unsur esensial bagi semua individu tanpa memandang status atau posisi karena keduanya menunjukkan kemampuan untuk menggerakkan energi dan potensi manusia serta mengarahkannya untuk mencapai hasil maksimum dan hasil baik yang terbesar.

(Mayer & Randy, 2008:90)

Dari pendapat para ahli diatas disimpulkan bahwa semangat kerja karyawan pada dasarnya merupakan sikap mental individu atau kelompok yang ada dalam suatu organisasi yang menunjukkan adanya rasa gairah dalam melaksanakan tugas dan mendorong mereka untuk bekerja lebih aktif dan produktif.

Semangat kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi karena:

- 1) Semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas
- 2) Dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat
- 3) Dengan semangat kerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja,

semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan

- 4) Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain
  - 5) Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada
- (<http://www.portalre.com>)

Sedemikian pentingnya arti semangat kerja membuat pemimpin mencoba melakukan kebijakan-kebijakan yang akan memicu semangat kerja karyawannya seperti promosi, pemberian insentif, asuransi kesehatan, atau dengan cara pimpinan lebih memperhatikan faktor dari dalam diri, dalam memberikan gaya kepemimpinannya yang akan menunjang kebijakan-kebijakan yang dibuat seperti lebih memperhatikan kebutuhan karyawan baik rohani maupun jasmani, lebih adil dan bijaksana dalam bersikap. Hal tersebut akan memberikan pemahaman dalam diri karyawan merasa lebih dihargai, dimiliki dan dibutuhkan tidak hanya sebagai asset perusahaan tapi sebagai anggota dalam keluarga besar perusahaan. Sedangkan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan :

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, antara lain:

1. Pimpinan menghargai karyawan sebagai manusia dan menganggap pekerjaan karyawan adalah penting.
2. Adanya kepuasan dalam bekerja.
3. Adanya jaminan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

4. Keadilan dalam artian bahwa upah dan bentuk kompensasi yang lain adalah sama dalam kelompok tertentu
5. Adanya hubungan yang baik dengan kolega-kolega yang lain dan karyawan yang berbeda dalam kelompok tertentu.
6. Perusahaan memperhatikan kemakmuran karyawan dan kemajuan-kemajuannya.
7. Mempunyai hubungan terhadap perusahaan termasuk produksi dan statusnya dalam masyarakat.

(Heidjrachman dan Suad Husnan, 2006:169)

gaya kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan (Hasibuan, 2008:172). Dari gaya kepemimpinan tersebut dengan upaya manajer untuk meningkatkan semangat karyawan sudah saya temui meskipun tidak secara keseluruhan diantaranya pemberian insentif, fasilitas ibadah, asuransi kesehatan, promosi jabatan. Hal tersebut dilakukan untuk memelihara semangat kerja masing-masing anggota organisasi selalu terjaga demi kemudahan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

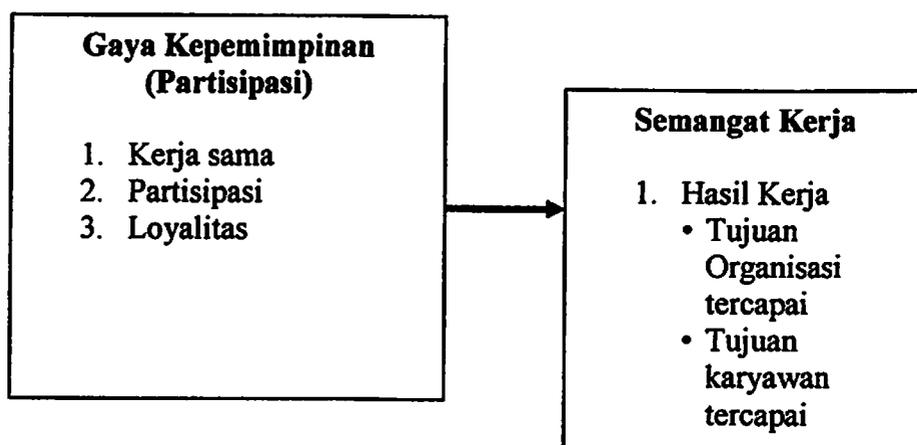
Sedemikian besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja membuat seseorang pemimpin harus mampu memberikan gaya kepemimpinan yang mengerti secara individu ataupun golongan dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran, penulis membuat paradigma penelitian sebagai berikut ;

**Gambar 1**

**Paradigma Penelitian**



### 1.6. Hipotesis penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara dari permasalahan penelitian yang biasa dirumuskan dalam bentuk yang dapat diuji secara empiris, berdasarkan uraian diatas penulis akan mencoba mengemukakan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan area manajer PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor adalah cukup baik.
2. Tingkat Semangat kerja karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor adalah cukup baik.
3. Adanya pengaruh cukup positif antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor cabang Bogor.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Serta Semangat Kerja.**

Berbagai definisi tentang manajemen sumber daya manusia telah banyak dikemukakan sebagai suatu ilmu dan konsep yang bersifat universal dengan menggunakan kerangka berpikir keilmuan yang mencakup kaidah-kaidah dan prinsip-prinsipnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan cara penanganannya maupun pengelolaannya, karena sumber daya manusia merupakan kunci sukses dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem manajemen yang khusus mengelola dan menangani sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Adapun yang berpendapat mengenai sumberdaya manusia, menurut Hariandja, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.

(Hariandja, 2007:2)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

(Sadili Samsudin, 2006:2)

Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi.

(Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:2)

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

(Edy Sutrisno, 2009:5)

Sedangkan menurut Faustino Cardoza Gomes mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sumberdaya manusia yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang meliputi aktivitas.

(Gomes, 2005:1)

Menurut Gary Desler berpendapat bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, mempertimbangkan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

(Desler, 2005:2)

Dalam bab ini penulis juga akan membedakan mengenai pengertian manajemen sumberdaya manusia dengan manajemen personalia.

Menurut Edwin B. Flippo mendefinisikan manajemen personel adalah sebagai berikut: *"Personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.*

(Flippo. 2005:5)

Menurut Marihot Manullang, Manajemen personalia adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia dalam suatu organisasi.

( Manullang, 2006:6)

Dari definisi-definisi manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia diatas dapat diambil kesimpulan bahwa, manajemen sumber daya manusia disamping sebagai seni, juga merupakan ilmu pengetahuan dalam hal ini manajemen sumber daya manusia khususnya yaitu menitikberatkan perhatiannya kepada produksi tenaga kerja.

Sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai dua peranan, secara manajerial dan secara operasional. Peranan sumberdaya manusia secara operasional lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan pengembangan program K3 dan sistem kompensasi.

(Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:7)

Menurut Abdurrahmat Fathoni, Peranan sumber daya manusia meliputi fungsinya yaitu :

1. **Perencanaan**  
Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**  
Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dalam menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**  
Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. **Pengendalian**  
Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Fungsi sumber daya manusia dalam operasional meliputi :

1. **Pengadaan**  
Proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengembangan**  
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
3. **Kompensasi**  
Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
4. **Pengintegrasian**  
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. **Pemeliharaan**  
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan.
6. **Kedisiplinan**  
Fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal.
7. **Pemberhentian**  
Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

karyawan tersebut. Setiap perusahaan selalu berusaha agar semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan dan dipertahankan, semangat kerja merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi proses pelaksanaan kerja dalam rangka pencapaian tujuan baik tujuan organisasi maupun pribadi setiap anggota organisasi.

Semangat kerja sangat penting bagi organisasi karena:

- 1) Semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas
- 2) Dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat
- 3) Dengan semangat kerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan
- 4) Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ketempat lain
- 5) Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada

(<http://www.portalhr.com>)

Menurut Syadam "Moril dan kegairahan kerja adalah melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi dan penuh dengan ketulusan dan kegembiraan.

(Syadam, 2005:443)

Menurut Mayer & Randy, "Semangat dan hasrat merupakan unsur-unsur esensial bagi semua individu tanpa memandang status atau posisi karena keduanya menunjukkan kemampuan untuk menggerakkan energi

dan potensi manusia serta mengarahkannya untuk mencapai hasil maksimum dan hasil baik yang terbesar.

(Mayer & Randy, 2008:90)

Menurut Saydam "Moril dan kegairahan kerja adalah melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi dan penuh dengan ketulusan dan kegembiraan.

(Saydam, 2005:443)

Sedangkan menurut Abdurahmat Fathoni, semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja maksimal, semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya.

(Abdurahmat Fathoni, 2006:94)

Semangat kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri karyawan yang sifatnya abstrak, tetapi sangat esensial dalam dunia kerja.

(<http://ejournal.unud.ac.id>.)

Jadi dapat disimpulkan bahwa semangat kerja / moril / gairah kerja karyawan pada dasarnya merupakan sikap mental individu atau kelompok yang mempunyai keinginan dan kesungguhan dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dan lebih baik.

## 2.2. Perbedaan antara pemimpin dan Manajer

Secara teknis kegiatan sehari-hari antara manajer dan pemimpin seolah-olah ada kemiripan satu atas lainnya tetapi menurut Ambar Teguh Sulistyani, dalam perspektif manajemen terdapat pemisahan dan perbedaan peran antara manajer dan bawahan. Jenis pekerjaan yang dilakukan manajer adalah pekerjaan sebagai pemikir sedangkan pekerjaan bawahan adalah sebagai pelaksana belaka.

(Ambar Teguh Sulistyani, 2007:15)

Pemimpin memberikan dorongan kepada bawahan untuk berpikir. Oleh karenanya dalam kepemimpinan yang terpenting adalah bagaimana dapat mengkomunikasikan visi kepada bawahan, agar bawahan termotivasi untuk memberikan andilnya dalam pengambilan keputusan.

Menurut Safaria, manajer lebih berfokus menciptakan rencana-rencana secara detail, jadwal-jadwal untuk tujuan khusus kemudian mengalokasikan sumber daya untuk mencapainya. Manajemen lebih banyak mengarahkan titik fokusnya pada hasil-hasil jangka pendek dan *bottom line*. Kepemimpinan lebih banyak berfokus menciptakan visi kedepan bagi organisasi dan mengembangkan strategi jauh kedepan tentang perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi tersebut bagi organisasi.

(Safaria, 2005:27)

Dibawah ini beberapa perbedaan Manajemen dan pemimpin menurut Ambar Teguh Sulistyani, yaitu :

1. *Manager administer; Leader innovate* (manajer mengelola; pemimpin membuat inovasi).
2. *Manager maintain; leader develop* (manajer mempertahankan; pemimpin mengembangkan).
3. *Manager control; leader inspire* (manajer mengawasi; pemimpin menginspirasi).
4. *Manager short-term view; leader long-term view* (manajer berpandangan jangka pendek; pemimpin berpandangan jangka panjang).
5. *Manager ask how and when; leader ask what and why* (manajer bertanya “bagaimana dan kapan”; pemimpin bertanya “apa dan mengapa”).
6. *Manager imitate; leader originate* (manajer meniru; pemimpin orisinal).
7. *Manager the accept the status are; leader challenge it* (manajer menerima keadaan; pemimpin menantang keadaan).
8. *Manager does things right; leader does the right things* (manajer melakukan tindakan dengan benar; pemimpin melakukan tindakan yang benar).

(Ambar Teguh Sulistyani, 2007:17)

Dimana letak perbedaan yang mendasar antara *Leader* dan manajer? Bagaimana hubungan antara keduanya? Uraian berikut ini mendeskripsikan perbedaan dan hubungan diantara keduanya menurut Muladi, adalah :

**Tabel II**  
**Perbedaan antara Manajer dan Pimpinan**

No	Manajer	Pemimpin/Leader
1.	Manajer mengelola	Pemimpin menginovasi
2.	Manajer adalah tiruan	Pemimpin mengembangkan
3.	Manajer berfokus pada sistem & struktur	Pemimpin berfokus pada orang
4.	Manajer bergantung pada pengawasan	Pemimpin membangkitkan kepercayaan
5.	Manajer melihat jangka pendek	Pemimpin melihat perspektif jangka panjang
6.	Manajer bertanya kapan & bagaimana	Pemimpin bertanya apa & mengapa
7.	Manajer melihat hasil pokok	Pemimpin menatap masa depan
8.	Manajer meniru	Pemimpin melahirkan
9.	Manajer menerima status quo	Pemimpin menantanginya
10.	Manajer melakukan hal dengan benar	Pemimpin melakukan hal yang benar
11.	Manajer adalah prajurit yang baik	Pemimpin adalah dirinya sendiri
12.	Manajer mempertahankan	Pemimpin mengembangkan

(Muladi, 2008:36)

Manajemen dan kepemimpinan sering kali disama artikan padahal keduanya adalah hal yang berbeda, walaupun sering melengkapi. Dari perbedaan yang diuraikan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Kepemimpinan berhubungan dengan *top line*, manajemen apa yang kita hasilkan
2. Kepemimpinan melaksanakan sesuatu dengan tepat, manajemen melaksanakan sesuatu dengan benar.
3. Kepemimpinan berkaitan dengan apa dan mengapa, manajemen berkaitan dengan bagaimana.
4. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepercayaan manusia, manajemen berkaitan dengan sistem, pengendalian, prosedur, kebijakan dan stuktur.

### 2.3. Teori kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah generalisasi perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang *histories* kemunculan pemimpin dan kepemimpinan, sebab-musabab penampilannya di tengah khalayak ramai, tipe dan gayanya, persyaratan kepemimpinan dan untuk menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas-tugas pokok, dan etika profesi kepemimpinan.

(Kartini Kartono, 2006:51)

Teori kepemimpinan dengan penekanannya pada sejarah atau sebab-sebab timbulnya pemimpin, ciri atau gaya pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, syarat-syarat yang perlu dimiliki atau diperhatikan oleh pemimpin, tugas pokok. Fungsi pemimpin, etika profesi yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin.

(<http://refrensi-kepemimpinan.blogspot.com/2009/03>)

Kartini Kartono, mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. **Teori Otokratis**  
Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien.
2. **Teori Psikiologis**  
Mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.
3. **Teori Sosiologis**  
Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.
4. **Teori Suportif**  
Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sabaik-baiknya melalui policy tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.
5. **Teori *Laissez Faire***  
Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan seseorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornamen, biasanya dia tidak memiliki keterampilan teknis.
6. **Teori Kelakuan Pribadi**  
Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi.
7. **Teori sifat orang-orang besar**  
Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi

tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri dan sifat unggul lainnya.

8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual.

9. Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat.

(Kartini Kartono, 2006:71)

Adapun secara jelas teori-teori lahirnya pemimpin menurut Ambar

Teguh Sulistiyani, dapat dikemukakan dalam tiga kategori:

1. *Hereditary theory*

*Hereditary theory* atau teori keturunan merupakan pandangan yang membenarkan bahwa pemimpin itu dilahirkan. Dengan demikian sejalan pandangan pertama bahwa seorang pemimpin itu hanya berasal dari kalangan tertentu, dan telah membawa sifat-sifat pemimpin sejak lahir.

2. *Social theory*

*Social theory* merupakan teori yang sejalan dengan pandangan kedua, bahwa seorang pemimpin itu menjadi pemimpin melalui pembentukan dengan proses tertentu. Biasanya dalam hal ini ditempuh pendidikan formal, atau non formal yang dapat membantu seseorang untuk membentuk kemampuan sebagai pemimpin.

3. *Situational Theory*

*Situational Theory* disebut juga dengan *environment theory* atau teori lingkungan. Berbeda dengan dua teori di atas, teori ini didasarkan pada munculnya seorang pemimpin yang di ilhami oleh kondisi tertentu.

(Ambar Teguh Sulistiyani, 2007:53)

Sedangkan teori kepemimpinan menurut Muladi, adalah sebagai berikut :

1. *Heredity Theory* atau Teori bawaan

Menurut pandangan teori bawaan, bakat kepemimpinan dalam diri seseorang telah dibawa sejak lahir kelahiran orang tersebut.

Penganut teori ini berpendapat bahwa *leader are born*, pemimpin adalah dilahirkan.

2. *Psychological Theory* atau Teori Psikologi

Teori ini berpandangan bahwa jika kepemimpinan dapat dibentuk melalui interaksi seseorang dengan lingkungannya. Jiwa kepemimpinan tidak datang begitu saja akan tetapi memang betul-betul direncanakan melalui mekanisme atau interaksi sosial sedemikian rupa yang memang sengaja dibuat untuk itu.

3. *Situational Theory* atau Teori Situasi

Pada dasarnya teori situasi merupakan sintesis dari teori pembawaan dan teori psikologi. Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan seseorang muncul pada saat atau situasi tertentu.

(Muladi, 2008:47)

Dari uraian pendapat para ahli diatas mengenai teori kepemimpinan serta teknik kepemimpinan, dapat disimpulkan seorang pemimpin haruslah paham tentang teori-teori kepemimpinan dan mengerti teknik-teknik kepemimpinan agar hal tersebut dapat diaplikasikan dalam kegiatan organisasi guna mencapai kepemimpinan yang efektif dan efisien.

#### 2.4. Teknik Kepemimpinan

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada teknik-teknik memimpin. Karena dengan memperhatikan teknik-teknik tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam mengarahkan anggotanya. Dibawah ini beberapa pengertian teknik kepemimpinan menurut para ahli :

Teknik kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan teknis serta teori-teori kepemimpinan pada praktik kehidupan serta praktik organisasi, yaitu: melingkupi konsep-konsep pemikiran, perilaku sehari-hari, dan semua peralatan yang dipakai.

(Kartini Kartono. 2008:95)

Teknik kepemimpinan merupakan suatu cara atau metode dalam kepemimpinan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya dan dengan hasil yang maksimal.

(Adi Sujatno. 2008:89)

Teknik kepemimpinan menurut Kartini Kartono, antara lain:

1. Etika profesi pemimpin dan etiket
2. Kebutuhan dan motivasi (manusia)
3. Dinamika kelompok
4. Komunikasi
5. Kemampuan pengambilan keputusan

(Kartini Kartono, 2008:95)

Teknik kepemimpinan menurut Ambar Teguh Sulistyani, yaitu :

1. Teknik memberi perintah  
Fungsi pimpinan adalah memberikan pengarahan dan memberikan motivasi. Untuk memberikan pengarahan seorang pemimpin harus menguasai cara-cara memberikan perintah yang tepat.
2. Teknik menegur  
Teknik memberikan teguran kepada bawahan juga harus memperhatikan pada beberapa prinsip menegur. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah bahwa teguran bersifat langsung, dilakukan secara tertutup dan teguran yang diberikan tersebut harus bersifat proporsional.
3. Teknik menghargai  
Teknik menghargai bawahan juga harus diperhatikan seorang pemimpin, mengingat bahwa dalam rangka memotivasi bawahan kadang-kadang seorang pemimpin harus memberikan penghargaan kepada bawahan.
4. Teknik menerima saran  
Teknik menerima saran juga harus diperhatikan. Adapun dalam menerima saran ini seorang pemimpin dapat melakukan secara langsung atau tidak langsung, seperti melalui kotak saran, namun sebaiknya seorang pemimpin dalam menerima saran tidak memberikan reaksi spontan.
5. Teknik memelihara identitas  
Teknik ini merupakan sarana yang yang penting guna tetap menjaga soliditas anggota kelompok, seorang pemimpin perlu menciptakan identitas.

6. Teknik mengenalkan anggota baru  
Teknik mengenalkan anggota baru merupakan cara bagaimana seseorang pemimpin menyambut kehadiran anggota baru dengan upaya agar anggota baru tersebut mudah melakukan adaptasi, dan sekaligus mengenali kelompok barunya.
7. Teknik menciptakan disiplin kelompok  
Teknik ini merupakan bagian penting, dengan adanya sistem tertentu, peraturan dan sanksi maka bawahan akan dapat lebih diatur dan didisiplinkan.
8. Teknik-teknik Mempengaruhi  
Mempengaruhi anak buah merupakan pekerjaan pemimpin. Agar anggota mengikuti apa yang dikehendaki oleh pemimpin serta dapat memenuhi apa yang diharapkan, maka diperlukan proses untuk mempengaruhi.

(Ambar Teguh Sulistyani, 2008:152)

Teknik kepemimpinan menurut Muladi, adalah :

1. Teknik kepemimpinan pokok  
Teknik ini menyiapkan orang supaya mau menjadi pengikut. Teknik hubungan masyarakat, teknik menjadi teladan dengan penjelasan sebagai berikut:
  - Teknik menyiapkan orang agar mau menjadi pengikut  
Setiap pemimpin perlu menyadari akan keberadaannya diantara kelompok manusia yang dipimpinnya. Untuk itu diperlukan teknik tertentu yaitu memberikan penerangan dan propaganda.
  - Teknik hubungan masyarakat  
Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya, baik kebutuhan ekonomis maupun kebutuhan psikologis. Manusia tersebut akan senang dan bahagia apabila kedua kebutuhan tersebut terpenuhi.
  - Teknik menjadi teladan  
Keteladan dalam memimpin mengisyaratkan beberapa hal, yaitu seorang pemimpin selalu dituntut untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga bawahan dapat mengambil suri teladan dalam berpikir dan bertindak seperti sang pemimpin.
2. Teknik kepemimpinan kerja meliputi:  
Teknik persuasi dan memberi perintah, teknik mengerjakan sistem komunikasi yang cocok dan teknik memberikan fasilitas dengan penjelasan sebagai berikut:
  - Teknik memberi perintah  
Dalam kepemimpinan terdapat cara-cara untuk mempengaruhi anggota yang harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi agar penggunaannya berhasil

- Teknik menggunakan sistem komunikasi  
Komunikasi merupakan mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran bersama-sama dengan penggunaan sarana untuk menyiarkan dalam ruang serta merekamnya dalam waktu tertentu.
- Teknik memberi fasilitas  
Setiap pemimpin mempunyai dua tanggung jawab yaitu memenuhi tugas dan memelihara kesejahteraan bawahan, dalam kondisi dan situasi untuk kelancaran pelaksanaan tugas atau kegiatan organisasi, setiap pemimpin hendaknya memikirkan kemudahan bagi bawahan untuk melaksanakan perintah tanpa harus mengorbankan pelaksanaan tugas itu sendiri.

(Muladi, 2008:89)

Penekanan pada bagaimana pemimpin harus mewujudkan teori kepemimpinan yang telah dimilikinya dalam kehidupan praktek organisasi, baik melalui tingkah laku maupun konsep-konsep pemikiran. Teknik kepemimpinannya meliputi:

1. Etika profesi
2. Motivasi
3. Dinamika kelompok
4. Komunikasi
5. Kemampuan berdiskusi
6. Pengambilan keputusan.

(<http://referensikepemimpinan.blogspot.com/2009/03>)

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan, selain pentingnya penguasaan teori yang menyangkut kepemimpinan juga penting diketahui oleh pimpinan yaitu teknik-teknik kepemimpinan, sebab kedua hal tersebut sangat berpengaruh kepada laju organisasi yang dipimpin yang dapat menghasilkan hubungan sebab akibat dari sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin.

## 2.5. Kekuasaan Pemimpin

Salah satu komponen penting untuk dibahas dalam kepemimpinan adalah masalah kekuasaan, dibawah ini beberapa pengertian kekuasaan menurut para ahli : Kekuasaan atau *power* merupakan bagian yang melekat dalam kepemimpinan, *power* sesungguhnya bukan merupakan satu-satunya hal yang menentukan seseorang pemimpin mencapai sukses. Tetapi *power* merupakan salah satu modal yang memberikan ruang bagi seseorang pemimpin untuk melakukan langkah-langkah yang lebih pasti dalam konteks implementasi kepemimpinan.

(Ambar Teguh Sulistyani, 2007: 35)

Kekuasaan merupakan suatu bagian dari sendi kehidupan organisasi. Manajer dan non manajer menggunakan kekuasaan dalam aktivitas sehari-hari, mereka memanipulasi kekuasaan untuk mencapai tujuan dan memperkuat kedudukan mereka.

(Sadili Samsudin, 2006:287)

Basis kekuasaan dapat bersumber dari berbagai sumber. Kekuasaan dapat berasal dari basis antar pribadi, struktural dan situasi, yaitu :

1. Kekuasaan antar pribadi
  - Kekuasaan legitimasi  
Kekuasaan legitimasi adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya. Seorang yang tingkatannya lebih tinggi memiliki kekuasaan atas pihak yang kedudukannya lebih rendah.
  - Kekuasaan imbalan  
Kekuasaan imbalan didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan pada orang lain (pengikutnya) karena kepatuhan mereka. Kekuasaan imbalan digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi.
  - Kekuasaan paksaan  
Kekuasaan imbalan sering kali dilawankan dengan kekuasaan paksaan, yaitu kekuasaan untuk menghukum.

- **Kekuasaan ahli**  
Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi. Seseorang yang memiliki keahlian teknis, administratif, atau keahlian lain dinilai mempunyai kekuasaan walaupun kedudukan mereka rendah.
  - **Kekuasaan panutan**  
Banyak individu yang menyatukan diridengan atau dipengaruhi orang lain oleh seseorang karena gaya kepribadian atau perilaku orang yang bersangkutan. Kharisma adalah basis kekuasaan panutan.
2. **Kekuasaan struktural dan situasional**  
Kekuasaan terutama ditentukan oleh struktur dalam organisasi. Struktur organisasi dipandang sebagai mekanisme pengendalian yang mengatur organisasi. Bentuk lain kekuasaan struktural timbul karena :
- **Sumber Daya**  
Seorang ahli manajemen mengemukakan bahwa kekuasaan seseorang berasal dari dua sumber. Pertama penggunaan sumber daya, informasi, dan dukungan kedua kemampuan memperoleh kerja sama untuk melakukan pekerjaan yang penting.
  - **Kekuasaan pengambilan keputusan**  
Derajat seseorang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan atau menentukan kadar kekuasaan.
  - **Kekuasaan informasi**  
Memiliki akses atau jangkauan atas informasi yang relevan dan penting merupakan kekuasaan.

(Sadili Samsudin, 2006:288)

Sedangkan menurut Ambar Teguh Sulistyani, sumber dari kekuasaan dapat dibedakan menjadi lima tipe kepemimpinan, yaitu

1. *Reward power*  
Merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam memberikan janji-janji, atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar berperilaku tertentu atau melakukan tindakan tertentu melalui janji-janji yang menarik.
2. *Legitimate power*  
Merupakan sumber kekuasaan yang diperoleh melalui kekuatan formal. Biasanya pemimpin tersebut merupakan pemimpin formal yang mendapatkan SK (surat keputusan) untuk melakukan kepemimpinan di suatu organisasi/instansi tertentu.
3. *Coercive Power*  
*Coercive power* atau kekuasaan paksaan adalah kekuasaan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan kekuatan memaksa, karena ia mempunyai kedudukan dan posisi yang kuat.

4. *Referent Power*

Kekuasaan referensi merupakan suatu kekuasaan yang bersumber dari referensi yang dimiliki, yaitu sifat-sifat pribadi yang positif, sehingga semakin baik sifat yang dimiliki seorang pemimpin, akan semakin banyak disukai orang lain/anak buah.

5. *Expert Power*

*Expert power* merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain yang bersumber pada kemampuan atau profesionalitasnya.

(Ambar Teguh Sulistyani, 2007:38)

## 2.6. Sifat-sifat kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus mampu memimpin bawahan untuk mencapai tujuann organisasi, mampu menangani hubungan antar karyawan, mempunyai interaksi antar personal yang baik dan mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan.

Dibawah ini beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan menurut Sadili Samsudin, adalah:

- a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab  
Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pimpinannya atas segala yang dilakukan bawahannya.
- b. Pemimpin harus mengatasi bawahannya, tekanan kelompok informal, bahkan serikat buruh.  
Hampir semua pemimpin merasa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan selain pimpinan.
- c. Kemampuan untuk *Perceptive*  
*Perceptive* menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin harus mengenal tujuan organisasi dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta berbagai ambisi yang ada, disamping itu pimpinan

juga harus mempunyai persepsi introfektif (menilai diri sendiri) sehingga bias mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang baginya.

- d. Kemampuan untuk bersikap objektif.  
Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi.
- e. Kemampuan untuk menentukan prioritas  
Seorang pemimpin yang pandai adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan hal yang penting dan tidak penting.
- f. Kemampuan untuk berkomunikasi  
Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin.  
Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

(Sadili Samsudin, 2006:293)

Berikut ini, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Siswanto, adalah :

- a. Watak dan kepribadian yang terpuji  
Seorang pimpinan harus memiliki watak dan kepribadian yang terpuji, pimpinan adalah cerminan bawahan.
- b. Prakarsa yang tinggi  
Seorang pemimpin hendaknya seorang *self starter*, memiliki inisiatif sendiri. Ia mengajukan gagasan dan bersedia menanggung resiko kegagalan bersamaan dengan adanya kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.
- c. Hasrat melayani bawahan  
Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan, mendengarkan pendapat mereka berkeinginan membantu, serta menimbulkan dan mengembangkan keterampilan agar karier meningkat.
- d. Sadar dan paham kondisi lingkungan  
Seorang manajer tidak hanya menyadari mengenal apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi lingkungan tersebut untuk kepentingan perusahaan
- e. Intelegensi yang tinggi  
Seorang manajer harus mempunyai kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisa permasalahan dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk menggali dan mendalami suatu ilmu pengetahuan.
- f. Berorientasi ke masa depan  
Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal mengenai kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat

mempengaruhi organisasi yang dikelola dan para bawahan yang teroganisir.

- g. Sikap terbuka dan lugas  
Seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka. Ia harus sanggup mempertimbangkan fakta dan inovasi yang baru, lugas namun konsisten pendiriannya.
- h. Widiasuara yang efektif  
Seorang manajer adalah penyampai berita kepada orang lain. Keterampilan dalam hal ini sangat membantu efektivitas bagi organisasi yang dipimpinya.

(Siswanto, 2008:155)

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut

Muladi, adalah :

- a. Integritas  
Perpaduan dari keteguhan hati watak dan prinsip-prinsip moral, bertabiat suka akan kebenaran, tulus hati dan perasaan halus mengenai etika, keadilan dan kebenaran.
- b. Pengetahuan  
Pemimpin yang memiliki pengetahuan terutama yang langsung menyangkut tugas profesinya dan mengerti terhadap bawahan, akan cepat mendapatkan daya tarik dan respek yang meyakinkan.
- c. Keberanian  
Keberanian adalah kualitas mental dari seseorang mengenai rasa takut akan bahaya atau keadaan gawat tetapi memungkinkan dia untuk tetap bertindak menghadapinya dengan tenang dan tegas.
- d. Kemampuan memutuskan  
Merupakan kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cara menyatakan dengan singkat, jelas, tegas dan meyakinkan.
- e. Kebijaksanaan  
Kemampuan pikiran untuk mempertimbangkan bermacam-macam faktor untuk sampai pada keputusan yang sehat
- f. Keadilan  
Adalah kualitas dari sikap yang tidak memihak dan konsekuen dalam menjalankan perintah termasuk pemberian ganjaran dan hukuman oleh kemarahan, emosi, atau prasangka-prasangka yang mempengaruhi untuk bertindak adil
- g. Dapat dipercaya  
Merupakan kepastian menjalankan dengan baik dan jujur, dengan atau tanpa pengawasan
- h. Sikap  
Sikap pemimpin perlu menciptakan kesan-kesan yang baik dalam kelakuan, pembawaan, dan tingkah laku pribadi pada setiap saat sehingga berpengaruh terhadap bawahan

- i. **Tahan menderita**  
Tahan menderita atau tahan uji adalah salah satu sifat yang penting dalam menentukan kemampuan kepemimpinan seseorang.
- j. **Kegembiraan**  
Merupakan sikap dalam menunjukkan minat yang besar serta perhatian yang tulus dan ikhlas terhadap pelaksanaan tugas yang sedang dikerjakan, dan menanggapi dengan sikap gembira dan optimis
- k. **Tidak mementingkan diri sendiri**  
Merupakan sikap yang tidak mengambil keuntungan dari suatu kesenangan pribadi demi keuntungan sendiri dan merugikan orang lain
- l. **Loyalitas**  
Kualitas kesetiaan kepada negara, bangsa dan tanah air, organisasi atasan maupun bawahan
- m. **Stabilitas emosi dan kecerdasan emosional**  
Seorang pemimpin yang baik harus memiliki emosi yang stabil, yaitu tidak mudah marah, tersinggung persaan, dan tidak meledak-ledak secara emosional.

(Muladi, 2008:79)

## **2.7. Macam-macam gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat .

(Miftah Thoha, 2007:303)

Para ahli mencoba mengelompokkan gaya kepemimpinan dengan menggunakan suatu dasar tertentu, dasar yang sering dipergunakan atas dasar tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin atau kewajiban yang diemban oleh pemimpin untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan.

Berikut ini macam-macam gaya kepemimpinan menurut Sadili Samsudin, yaitu:

1. *The Authoritative Leader*  
Seorang pemimpin yang otokratik menganggap semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan memberi motivasi, dan mengawasi bawahan terpusat ditangannya.
2. *The Participative Leader*  
Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya partisipasi ia akan menjalankan gaya kepemimpinan dengan konsultasi. Ia akan mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran akan selalu meningkat dan makin matang.
3. *The Free Rein Leader*  
Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mendelegasikan wewenang-wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahannya dengan lengkap. Dengan kata lain pemimpin menginginkan para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga ia tidak perlu membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut.

(Sadili Samsudin, 2006:295)

Gaya kepemimpinan berdasarkan situasional, menurut Ambar Teguh

Sulistiyani, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otokratik  
Yaitu sebuah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang.
2. Gaya kepemimpinan demokratis  
Yaitu kepemimpinan yang didasarkan pada partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.

(Ambar Teguh Sulistiyani, 2008:132)

Sedangkan menurut Ari Retno Habsari, terdapat empat gaya kepemimpinan yang merupakan kombinasi dari dua dimensi, dimensi perilaku mengarahkan (*directive behavior*) dan perilaku mendukung (*supportive behavior*).

1. *Directing* (mengarahkan) – *High directive behavior/low supportive*  
Pemimpin memberikan instruksi khusus dalam hal peran dan sasaran, dan secara ketat mengikuti kinerja dari anggota tim dalam rangka memberikan masukan terhadap hasilnya.

2. *Coaching* (melatih) – *High directive behavior/high supportive behavior*  
Pemimpin memberikan penjelasan-penjelasan, memancing usulan atau saran, memuji perilaku yang positif dan tetap mengarahkan. Dalam Gaya ini pemimpin menampung ide-ide dari orang-orang, dan setelah itu baru dibuat keputusan.
3. *Supporting* (mendukung) – *High supportive behavior/low directive behavior*  
Dukungan pemimpin dan anggota tim membuat keputusan bersama. Peran pemimpin adalah untuk menampung fasilitas, mendengarkan, memberikan umpan, semangat dan dukungan.
4. *Delegating* (mendelegasikan) – *Low supportive behavior/low directive behavior*  
Pemimpin memberdayakan (*empower*) anggota tim untuk bertindak secara independent dan dengan dukungan yang sesuai untuk memastikan bahwa tugas terlaksana.

(Ari Retno Habsari, 2008:9)

Gaya kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan, adalah :

1. Kepemimpinan otoriter  
Jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kepemimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang.
2. Kepemimpinan partisipasif  
Apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar lebih termotivasi.
3. Kepemimpinan delegatif  
Apa bila seorang pemimpin mendelegasi wewenang kepada bawahan dengan lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan tegas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kepemimpinan situasional  
Menekankan fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lama.

(Malayu Hasibuan, 2008:172)

Setiap pemimpin umumnya memerlukan seluruh jajaran gaya agar sesuai dengan situasi yang berbeda-beda yang dihadapi oleh perusahaan, dalam penggabungan gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh seorang

pemimpin tersebut untuk penerapannya pada umumnya hanya dalam batas tertentu dan pada waktu tertentu.

## **2.8. Hubungan kepemimpinan dengan semangat kerja**

Pemimpin yang sukses selalu mengembangkan semangat yang murni dan penuh daya gerak untuk mencapai sasaran pribadi dan tim, tanpa semangat itu, pemimpin manapun akan kehabisan daya, kekuatan dan keyakinan. Dipihak lain pemimpin yang mengembangkan semangat dan menyalurkan hasrat yang kuat ke arah pencapaian tujuan-tujuan pribadi dan organisasi akan menemukan diri mereka menjadi semakin efektif dan efisien. Pemimpin yang sangat efektif menuntun organisasi mereka melalui jaringan jalan yang rumit yang penuh tantangan, perubahan, dan pilihan. Semangat dan hasrat merekalah yang menjadi sumber energi, inspirasi, dan arahan: tindakan untuk mencapai produktivitas tim yang maksimum, kepemimpinan yang sangat efektif dan hasrat yang penuh semangat menjadi bukti bagi anggota tim dan juga pemimpin yang bertindak untuk melaksanakannya.

(Paul J. Mejer, 2008:104)

Setiap pimpinan selalu berusaha memberikan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien yang mampu meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan individu tersebut. Karena apabila seorang pemimpin dapat memberikan gaya kepemimpinan yang mamacu semangat kerja karyawannya tentulah perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan. Dengan semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan lebih berkurang,

absensi akan dapat diperkecil, tingkat perputaran karyawan rendah dan manfaat lainnya. Fungsi pimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan mempunyai pemimpin yang cerdas dalam segala hal tentu juga akan memberikan gaya kepemimpinan yang dalam pengaplikasiannya dapat mencapai tujuan perusahaan dengan cepat dan efisien.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja, kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif dan pada akhirnya akan memberikan motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja.

(<http://www.portalhr.com>)

## **2.9. Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan produktif.

### **2.9.1. Faktor-faktor Semangat Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja menurut, adalah:

1. Gaji yang cukup  
Memberikan gaji yang cukup maksudnya pihak perusahaan mampu membayar gaji kepada pegawai tanpa merugikan

pihak organisasi, dan dengan gaji yang diberikan semangat kerja akan meningkat.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan material dalam bentuk gaji yang cukup, para karyawan juga mempunyai kebutuhan rohani. Kebutuhan ini bisa terwujud dengan menyediakan kebutuhan pegawai, seperti penyediaan tempat ibadah, rekreasi, kebutuhan ketentraman jiwa dan sebagainya.

3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai.

Suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi karyawan. Untuk menghindarkan hal-hal seperti itu perusahaan perlu sekali menciptakan suasana santai pada waktu tertentu. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah dengan mengadakan rekreasi, pertandingan olah raga. pengaruh yang akan timbul adalah semangat kerja yang tinggi karena mereka merasa dalam suatu keluarga dan merasa satu naungan dibawah nama instansi.

4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian

Persoalan harga diri sebenarnya merupakan persoalan yang cukup penting, instansi bukan saja perlu memperhatikan harga diri karyawannya. Seyogyanya seorang pemimpin tidak memerahi karyawan ditempat umum apalagi didepan karyawan lainnya. Harga diri merasa direndahkan dan persaan itu dapat menurunkan semangat kerja. Sebaiknya jika seseorang karyawan berprestasi, pimpinan hendaknya memberikan pujian atau penghargaan secara wajar. Penghargaan tersebut dapat berupa surat penghargaan maupun berupa materi.

5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap organisasi harus mampu menempatkan posisi yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Ketidaktepatan menempatkan posisi karyawan akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak memperoleh hasil yang maksimal.

6. Berikan kesempatan untuk maju

Semangat kerja akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju, hendaknya setiap perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. penghargaan itu dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan keposisi yang lebih santai.

7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan

Agar karyawan merasa aman menghadapi masa depan tersebut, maka instansi perlu mengadakan atau melaksanakan program pensiun bagi karyawan sehingga tanggung jawab terhadap instansi semakin tinggi. Dengan

adanya tanggung jawab yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap organisasi.

8. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas  
Kesetiaan/loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Salah satu cara untuk menimbulkan perasaan loyalitas karyawan terhadap perusahaan adalah dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk membeli saham perusahaan, pemberian gaji yang cukup, pemberian bonus, penyediaan peralatan kebutuhan rohani dan hal-hal positif lainnya.
9. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding  
Jika karyawan diajak berunding maka timbul tanggung jawab, dengan perasaan tanggung jawab itu semangat kerja karyawan akan meningkat sehingga dapat melaksanakan kebijaksanaan baru tersebut dengan lebih baik dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat cepat tercapai.
10. Pemberian insentif yang terarah  
Agar perusahaan dapat memperoleh hasil secara langsung, maka dapat ditempuh sistem pemberian insentif kepada karyawan. Sistem insentif adalah sistem yang paling efektif sebagai pendorong semangat kerja, misalnya pihak perusahaan menetapkan akan memberikan insentif kepada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan lebih baik.
11. Fasilitas yang menyenangkan  
Setiap organisasi sebaiknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan tersebut antara lain berupa balai pengobatan, tempat ibadah, pendidikan untuk anak-anak, dan lain-lain. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas tersebut maka akan timbul rasa senang, yang berarti semangat karyawan dapat ditingkatkan.

<http://www.scribd.com>

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan, Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, antara lain:

1. Pimpinan menghargai karyawan sebagai manusia dan menganggap pekerjaan karyawan adalah penting.
2. Adanya kepuasan dalam bekerja.
3. Adanya jaminan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Keadilan dalam artian bahwa upah dan bentuk kompensasi yang lain adalah sama dalam kelompok tertentu
5. Adanya hubungan yang baik dengan kolega-kolega yang lain dan karyawan yang berbeda dalam kelompok tertentu.
6. Perusahaan memperhatikan kemakmuran karyawan dan kemajuan-kemajuannya.

7. Mempunyai hubungan terhadap perusahaan termasuk produksi dan statusnya dalam masyarakat.  
(Heidjrachman dan Suad Husnan , 2006:169)

Apabila perusahaan mengetahui faktor-faktor yang dapat memacu semangat kerja karyawan, maka perusahaan dapat menyusun rencana dan stretegi agar semangat kerja karyawan dapat meningkat sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien .

### 2.9.2. Indikasi Turunya Semangat Kerja

Untuk mengetahui tingkat penurunan semangat kerja disini ada beberapa indikasi yang penting diketahui manajemen perusahaan karena akan berhubungan dengan masalah yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka penting diketahui indikasi-indikasi tersebut agar perusahaan dapat mempersiapkan solusi masalah yang terjadi melalui kebijakan-kebijakan perusahaan yang bisa diterapkan secepat mungkin.

Adapun indikasi menurunnya semangat kerja menurut Alex S.Nitisemito, Antara lain :

1. Penurunan atau rendahnya produktivitas  
Indikasi turunya semangat kerja adalah turunya produktivitas. Produktivitas yang rendah dapat terjadi karena karyawan cenderung malas melaksanakan tugas-tugas, sengaja menunda-nunda pekerjaan, atau memperlambat pekerjaan.
2. Tingkat absensi yang tinggi  
Tingkat absensi yang tinggi merupakan suatu indikasi turunya semangat kerja dan gairah kerja. Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan indikasi

turunnya semangat kerja, kita tidak boleh melihat tingkat absensi ini secara perorangan tetapi secara rata-rata.

3. Tingkat perputaran tenaga kerja (*Labour Turn Over*) yang tinggi. Bila dalam suatu perusahaan tingkat keluar masuk karyawan naik dari pada sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja dan gairah kerja, hal itu disebabkan ketidaksenangan karyawan bekerja pada perusahaan tersebut. Selain dapat menurunkan produktivitas, tingkat keluar masuk karyawan juga dapat mengganggu perusahaan.
4. Tingkat kerusakan produksi yang meningkat  
Indikasi lainnya yang menunjukkan turunnya semangat kerja adalah tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi, maupun peralatan yang dipergunakan. Tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa peralatan dalam pekerjaan berkurang, terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Meskipun demikian, naiknya tingkat kerusakan tidak mesti karena semangat dan kegairahan kerja menurun, tetapi banyak faktor lain yang dapat juga menaikkan tingkat kerusakan. Hal ini dapat disebabkan oleh kerusakan mesin dan peralatan, kesalahan pembelian bahan baku, kesalahan penyimpanan, kurangnya pengawasan, dan sebagainya.
5. Kegelisahan dimana-mana  
Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun. Kegelisahan-kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lainnya.
6. Tuntutan yang sering terjadi  
Sering terjadinya tuntutan kerja juga merupakan indikasi semangat turun. Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu, bila dalam perusahaan sering terjadi tuntutan, perusahaan tersebut harus waspada. Tuntutan yang terjadi mungkin bukan merupakan indikasi turunnya semangat dan gairah kerja melainkan karena kekuatan politik.
7. Pemogokan karyawan  
Indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan gairah kerja adalah terjadinya pemogokan. Pemogokan merupakan perwujudan ketidakpuasan, kegelisahan, dan sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan harus mencegah kemungkinan timbulnya pemogokan. Pemogokan bukan sekedar indikasi turunnya semangat kerja dan gairah kerja, melainkan dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibat.

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan, menyatakan bahwa moril yang buruk akan ditunjukkan dengan :

1. Tingginya tingkat kecelakaan
2. Sering tidak masuk kerja
3. Tingginya tingkat perputaran tenaga kerja
4. Buruknya hubungan antara atasan dan bawahan  
(Heidjrachman dan Suad Husnan, 2006:162)

Adapun menurut Saydam, Moril dan kegairahan kerja yang rendah akan tercermin pada gejala-gejala berikut :

1. Tingkat kemangkiran yang tinggi
2. Timbulnya keresahan pada SDM dalam bekerja
3. Produktivitas menurun
4. Sering timbul aksi unjuk rasa dan pemogokan.  
(Saydam, 2005:444)

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

PT. Natrindo Telepon Seluler merupakan sebuah perusahaan operator seluler nasional yang berteknologi GSM dan 3G di Indonesia dengan produk yang ditawarkan adalah AXIS.

PT. Natrindo Telepon seluler kantor cabang bogor adalah sebuah kantor cabang dari PT. Natrindo Telepon Seluler yang mempunyai fungsi sebagai tempat untuk melakukan transaksi penjualan, pelayanan kepada pelanggan, dan juga berfungsi sebagai tempat untuk melakukan kegiatan administrasi perkantoran yang berjumlah 42 karyawan dan 1 area manager.

Pada penelitian yang dilakukan penulis ingin membuktikan apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Dengan demikian dapat dilihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan pada PT. Natrindo Telepon Seluler kantor Cabang Bogor terhadap semangat kerja karyawannya. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan dan karyawan, maka akan menghasilkan semangat kerja yang mampu meningkatkan keuntungan perusahaan.

##### **3.1.1. Lokasi Penelitian**

PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, beralamat di Ruko Padjadjaran, Jl. Padjadjaran No. 27 Bogor 16151.

### **3.1.2. Unit Kerja yang Diteliti**

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian secara langsung pada PT. Natrindo Telepon Seluler Gerai Cabang Bogor, Variabel yang diteliti adalah variabel X (gaya kepemimpinan) dan Y (semangat kerja) karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor.

Unit kerja yang saya lakukan penelitian adalah seluruh divisi karyawan yang termasuk pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, yang berjumlah 42 orang karyawan dan 1 Area manager.

## **3.2. Metode Penelitian**

### **3.2.1. Desain Penelitian**

#### **1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah verivikatif dengan metode penelitian *explanatory survey*, yaitu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variable, Sedangkan teknik penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.



			waktu, tenaga dan pikiran - Melayani kebutuhan karyawan - Menerima kesalahan - Tanggung jawab penuh pada tugas - Kesetiaan - Rasa cinta - Bersedia lembur - Pulang terakhir - Meluangkan waktu	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
2	Semangat Kerja	1. Hasil Kerja • Tujuan organisasi tercapai • Tujuan Karyawan tercapai	- Laba perusahaan meningkat - Hasil penjualan meningkat - Produktivitas meningkat - Mendapatkan kenaikan gaji - Mendapatkan kompensasi - Mendapatkan kenaikan jabatan	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

### 3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Dalam melakukan analisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, langkah awal yang akan penulis lakukan ialah menentukan jumlah sampel dengan menggunakan metode slovin, yaitu :

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

Keterangan : n = Sampel

N = Populasi

e = Kesalahan (5%)

Jumlah populasi yang terdapat pada PT. Natrindo Telepon Seluler. Berjumlah 42 orang karyawan. Jadi penulis akan memperhitungkan jumlah sampel yang akan diambil dengan kesalahan pengambilan sampel sebesar 5 %, berikut adalah perhitungannya :

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

$$n = \frac{42}{1 + 42(5\%)^2}$$

$$= 38.00$$

Jadi, total sampel yang akan diambil datanya adalah sebanyak 38.00 Dengan pembulatan menjadi 38 orang karyawan.

#### 3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data ini berhubungan dengan masalah penelitian yang akan dipecahkan. Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data primer dan data skunder.

##### 1. Data primer diperoleh dengan melakukan:

Pengamatan (*observasi*)

Yaitu melakukan pengamatan secara langsung di Pt. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor.

##### a. Riset lapangan (*field research*)

Riset lapangan merupakan suatu usaha untuk mengumpulkan data primer, dengan melakukan penelitian atas objek-objek dilapangan secara langsung melalui cara-cara sebagai berikut

b. Wawancara (*interview*)

Wawancara dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memperoleh data yang diperlukan seputar dengan masalah yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

c. Daftar pertanyaan (*questionnaire*)

Penulis mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket berupa pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dan semangat kerja untuk memperoleh tanggapan dari karyawan tersebut.

d. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan informasi atau data dengan mempelajari dokumen-dokumen kantor, yang meliputi gambar, nama dan jumlah staff, uraian tugas dan wewenang, lokasi kantor dan lain-lain yang dibutuhkan.

2. Pengumpulan data skunder yang diperoleh melalui :

Penelitian kepustakaan yaitu mempelajari dan memahami sumber-sumber yang relevan dengan kajian yang dibahas, berupa buku yang terdapat diperpustakaan.

### 3.2.5. Metode Analisis

Dibawah ini merupakan table rank untuk penilaian gaya kepemimpinan berdasarkan questioner :

**Tabel 4.****Rank Penilaian Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja**

<b>Rank</b>	<b>Keterangan</b>
1	Sangat tidak baik
2	Kurang baik
3	Cukup baik
4	Baik
5	Sangat Baik

Metode analisis yang digunakan oleh penulis dalam menganalisis data adalah :

1. Analisis Linier Regresi Sederhana

Untuk melihat besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap semangat kerja karyawan (Y) digunakan metode koefisien regresi.

$$y = a + bx$$

Ket : x = Variabel x

y = Variabel y

a = Intercept coefficient, besarnya nilai y jika x = 0

b = Besarnya pengaruh x terhadap y

n = Jumlah Sample

$$\text{Dimana : } b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

## 2. Analisis Korelasi

Penggunaan analisis korelasi adalah untuk melihat keeratan hubungan antara kedua buah variabel.

- Variabel x sebagai variabel independent
- Variabel y sebagai variabel dependent

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot n(\sum y^2) - (\sum y)^2}$$

Ket :

r = Koefisien Korelasi

x = Variabel Independent

y = Variabel Dependent

n = Jumlah Data

Nilai koefisien korelasi (r) adalah  $-1 \leq r \leq 1$

Ket :

- Bila  $r = 0$  atau mendekati 0, maka hubungan antara kedua varabel sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.
- Bila  $r = 1$  atau mendekati 1, maka korelasi antara kedua variabel dikatakan positif dan sangat kuat.
- Bila  $r = -1$  atau mendekati 1, maka korelasi antara kedua variabel sangat kuat dan negatif.

(Anto, 1996:315)

3. Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel x terhadap variabel y digunakan perhitungan koefisien determinasi (KD), dengan rumus :

$$KD = r^2 \cdot 100\%$$

(J. Supranto, 2001:153)

4. Uji hipotesis

a. Uji Hipotesis

Ho : P = 0 (tidak ada hubungan antara variabel x terhadap variabel y)

Hi : P > 0 (ada hubungan yang positif antara variabel x terhadap variabel y)

b. Penentuan daerah kritis atau mencari t tabel (tt)

$\alpha = 5\%$  (tingkat kesalahan yang ditolelir)

dan d.f = n-2

c. Statistik uji t atau mencari t hitung (th) dengan menggunakan rumus :

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

Keterangan : th = t hitung

r = Korelasi

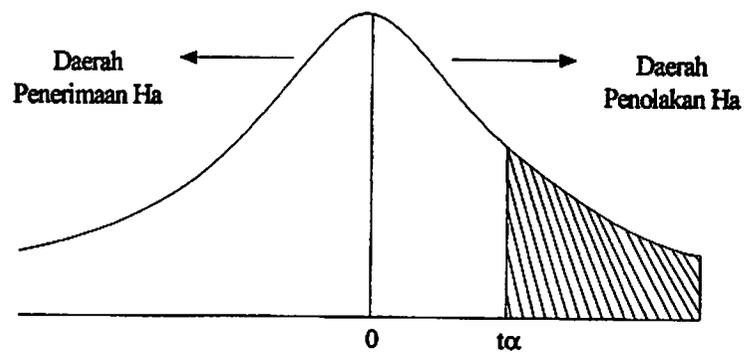
n - 2 = Derajat Bebas

(Anto, 1996:321)

Untuk menarik kesimpulan berdasarkan pengambilan keputusan untuk pengujian satu arah ke kanan pada taraf nyata sebesar 0,05 yakni sebagai berikut :

Terima  $H_0$  : jika  $r \leq t_{tabel}$

Tolak  $H_0$  : jika  $r \geq t_{tabel}$



(Sudjana, 1996,224)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor**

PT. Natrindo telepon seluler selaku pemegang brand AXIS merupakan operator penyedia layanan seluler GSM dan 3G di Indonesia yang menawarkan layanan komunikasi yang inovatif dan ekonomis. AXIS mulai beroperasi di Pulau Jawa dan Sumatera dan saat ini sedang gencar mengembangkan 2G dan 3G nya ke berbagai wilayah lain Indonesia.

AXIS didukung oleh dua operator terkemuka di Asia: Saudi Telecom Company yaitu sebuah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi di Arab Saudi dan Maxis Communications Berhad adalah salah satu penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Malaysia, kedua investor tersebut memberikan kontribusi penuh bagi pengembangan perusahaan.

pemegang saham utama AXIS adalah Saudi Telecom Company dengan kepemilikan saham sebesar 51 % dan Maxis Communications sebesar 44 % sementara 5 % sisanya dimiliki oleh perusahaan lokal.

PT. Natrindo Telepon Seluler pada saat ini memasuki usia yang ke-a tahun dan pada saat ini perusahaan tersebut telah didukung lebih dari 400 karyawan dipimpin oleh tim yang berpengalaman dan profesional, keinginan dari perusahaan tersebut adalah menjadi organisasi yang menarik dan dinamis yang menciptakan lingkungan kerja yang unik, memungkinkan profesional muda didalamnya untuk mengembangkan diri dalam lingkungan yang mengutamakan gairah, inspirasi, akuntabilitas dan kecepatan dalam bekerja dan memiliki motivasi yang tinggi.

#### **4.1.2. Produk yang dihasilkan oleh PT. Natrindo Telepon Seluler**

Produk yang dihasilkan oleh Pt. Natrindo Telepon Seluler dengan brand AXIS adalah:

1. Kartu Perdana
2. Voucher isi ulang pulsa
3. Kartu Prabayar
4. Wimode

Kartu Perdana merupakan aktivasi pertama dalam mengaktifkan operator seluler tersebut, Voucher tersedia dalam bentuk elektrik dan manual dengan Nilai pulsa antara 10.000 sampai 100.000, perusahaan tersebut juga mengeluarkan kartu Prabayar yang didukung oleh fitur-fitur GSM terkini seperti :

- *Basic Voice Call, SMS, MMS dan layanan telepon lainnya*
- *3G Video Call dan Video Streaming*

- Layanan data 3G
- *Value added service* termasuk *ring back tone* dan *download content*.

Seolah tidak mau kalah dengan pesaingnya perusahaan tersebut mengeluarkan modem dengan nama Axis Wimode yaitu sebuah modem untuk mengakses internet dengan mudah karena bentuk yang kecil yang memberikan kemudahan dalam mengakses internet dimana saja dan kapan saja.

Untuk media promosinya perusahaan tersebut menggunakan media televisi, radio, dan media cetak serta beberapa baliho, poster dan billboard yang terdapat di terdapat di jalan, fasilitas umum, dan beberapa outlet yang bekerja sama dengan perusahaan tersebut.

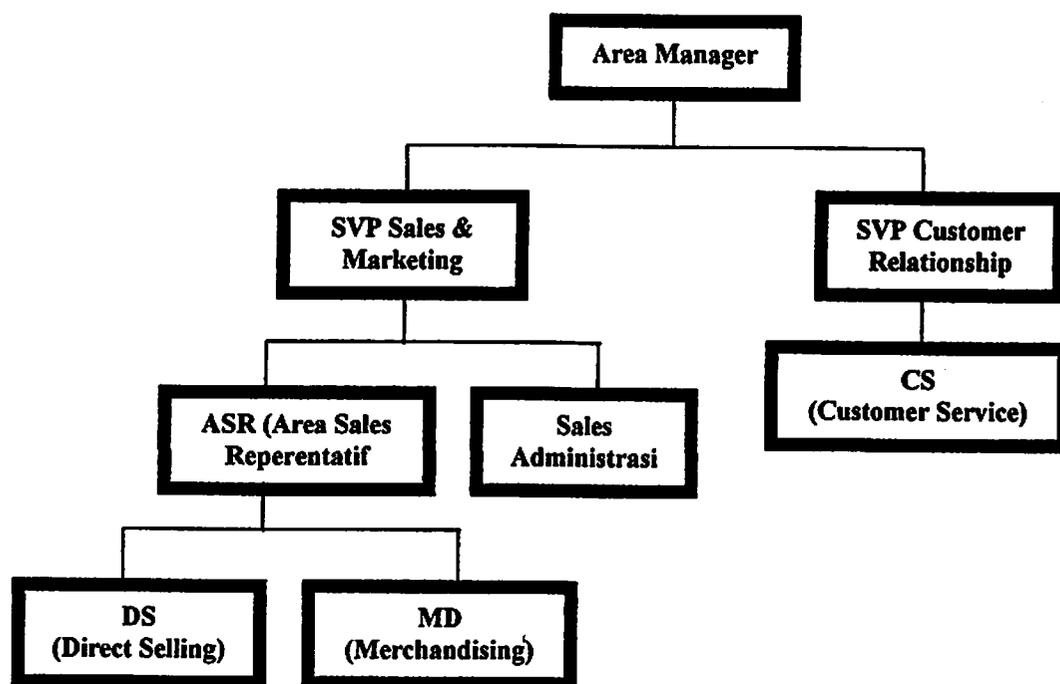
#### **4.1.3. Struktur Organisasi dan Data Karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor**

Struktur organisasi adalah suatu satuan gambaran secara menyeluruh didalam sebuah instansi mengenai satuan-satuan orang beserta jabatannya, kekuasaannya, tugas dan hubungan antara satu dengan yang lain dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Berikut adalah gambaran mengenai struktur organisasi di PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor:

Gambar 2

Stuktur organisasi PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor



Tabel. 5

Data Karyawan: Unit kerja Manager

NO	Nama	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Jabatan	Masa kerja (tahun)	Pendidikan
1	Ben Joseph	Laki-laki	38	Area manager	3	S1

Tabel. 6

Data karyawan: Unit Kerja Costumer Service (CSO)

NO	Nama	Jenis kelamin	Usia (tahun)	Jabatan	Masa kerja (tahun)	Pendidikan
1	Mieke	Wanita	30	Supervisor	3	S1
2	Indra B	Laki-laki	24	CSO	2	D3
3	Sondi A	Laki-laki	25	CSO	2	D3
4	Yericha P	Wanita	23	CSO	1	D3
5	Hilda R	Wanita	23	CSO	1	D3

Tabel. 7

## Data Karyawan : Unit kerja Marketing

NO	Nama	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Jabatan	Masa Kerja (tahun)	Pendidikan
1	Rudi B	Laki-laki	33	SVP ASR	3	S1
2	Aji S	Laki-laki	28	ASR	1	SMA
3	Adi N	Laki-laki	26	ASR	1	SMA
4	Ardy N	Laki-laki	26	ASR	1	SMA
5	Deddy M	Laki-laki	25	ASR	1	SMA
6	Duris	Laki-laki	27	ASR	1	SMA
7	Deddy s	Laki-laki	27	ASR	1	SMA
8	Sofian A	Laki-laki	25	ASR	1	SMA
9	Firdaus	Laki-laki	28	ASR	1	SMA
10	Rano	Laki-laki	27	ASR	1	SMA
11	Iwan	Laki-laki	27	ASR	1	SMA
12	Dedy	Laki-laki	25	ASR	1	SMA
13	Andre B	Laki-laki	29	SVP DS	3	S1
14	Silvarno	Laki-laki	26	DS	1	SMA
15	Soleh	Laki-laki	25	DS	1	SMA
16	Artika	Wanita	23	DS	1	SMA
17	Vany	Wanita	23	DS	1	SMA
18	Ambar	Wanita	22	DS	1	SMA
19	Coryati	Wanita	23	DS	1	SMA
20	Gestari	Wanita	24	DS	1	SMA
21	M Syamsul	Laki-laki	24	DS	1	SMA
22	Ermida Y	Wanita	25	DS	1	SMA
23	Dicky	Laki-laki	25	DS	1	SMA
24	Nony	Laki-laki	23	DS	1	SMA
25	Handayani	Wanita	24	DS	1	SMA
26	Susiasih	Wanita	23	DS	1	SMA
27	Ujang	Laki-laki	26	DS	1	SMA
28	Wildan	Laki-laki	25	DS	1	SMA

Tabel. 8

## Data Karyawan: Unit Kerja Merchandising

NO	Nama	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Jabatan	Masa kerja (tahun)	Pendidikan
1	Anton K	Laki-laki	26	MD	1	D3
2	Fery S	Laki-laki	28	MD	2	D3
3	Yudi S	Laki-laki	27	MD	1	D3
4	Kristianto	Laki-laki	27	MD	1	D3

**Tabel. 9****Data Karyawan: Unit Kerja Administrasi**

NO	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Masa Kerja	Pendidikan
1	Syntia	Wanita	25	Accounting	1	S1
2	Safra	Laki-laki	26	Accounting	1	S1

**Tabel. 10****Data Karyawan : Logistik**

NO	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Masa Kerja	Pendidikan
1	Hasbullah	Laki-laki	25	Logistik	2	D3
2	Agus T	Laki-laki	26	Logistik	2	D3

**4.2. Hasil Pembahasan**

Bab ini merupakan bab inti dari pembahasan atau penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja, uraian bab ini berisi hasil penelitian yang telah ditempuh melalui prosedur pengumpulan data dengan teknik penyebaran Kuisisioner dan wawancara langsung kepada karyawan.

Uraian hasil penelitian ini akan dibagi kedalam 2 (dua) macam yaitu:

1. Data pribadi responden, meliputi :
  - a. Umur responden
  - b. Pendidikan responden
2. Pelaksanaannya yaitu untuk mengetahui :
  - a. Gaya kepemimpinan area manajer PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang bogor

- b. Semangat kerja karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor
- c. Apakah terdapat pengaruh yang cukup besar antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor.

1. Data Pribadi responden

Dilihat dari segi umurnya, gambaran responden tersebut terlihat dari tabel dibawan ini

**Tabel. 11**

Keadaan responden dilihat dari segi umur

No	Kelompok Umur	f	%
1	23 - 28	38	90,47
2	29 - 34	3	7,15
3	38	1	2,38
	Jumlah	42	100

Sumber: PT. Natrindo Telepon Seluler Januari 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hampir seluruhnya (90,47%) Responden berusia antara 23-28 tahun, dan (7,15%) berusia antara 29-34 tahun, sisanya (2,38%) responden berusia 38 tahun, usia 23-28 tahun merupakan usia yang produktif bagi perusahaan.

**Tabel. 12****Keadaan Tingkat Pendidikan Responden**

No	Pendidikan Responden	F	%
	SD	0	0
	SLTP	0	0
	SLTA/ Kejuruan	26	61,90
	Sarjana Muda (D3)	10	23,81
	Sarjana (S1)	6	14,29
	S2	0	0
	Dokter	0	0
	Jumlah	42	100

Sumber: PT. Natrindo Telepon Seluler Bulan Januari 2008

Dalam tabel tersebut dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden yang paling banyak SLTA (61,90%), Pendidikan sarjana muda ( D3) (23,81%) dan Sarjana ( 14,29%).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada umumnya responden berpendidikan SLTA karna pekerjaan yang dilaksanakan pekerjaan teknis/ pekerjaan lapangan.

#### **4.2.1. Gaya Kepemimpinan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor.**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, penulis melakukan wawancara untuk mengetahui bagaimana dan seperti apa gaya yang diterapkan oleh pemimpin dalam menunjang kegiatan-kegiatan dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor adalah gaya kepemimpinan partisipasi yaitu gaya yang kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif untuk menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan untuk senantiasa memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

Untuk data kuisioner yang didapat dari karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, yaitu sebanyak 38 responden dari 42 karyawan yang pada sebelumnya sudah dilakukan penarikan sampel dari seluruh jumlah karyawan. Berikut ini adalah hasil perhitungan;

### 1. Korelasi Regresi Sederhana

Untuk mengetahui secara pasti mengenai perhitungan korelasi regresi sederhana yang akan digunakan, maka dapat dilihat melalui hasil penghitungan regresi dibawah ini :

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2} \\
 &= \frac{38.14388,11 - 3693.147,85}{38.361157} \\
 &= 0,00861124398 / 0,008 \\
 a &= \frac{\sum y - b \sum x}{n} \\
 &= \frac{147,85 - b.3693}{38} \\
 &= \frac{147,85 - 0,008.3693}{38} \\
 &= 3,053912526 / 3,054
 \end{aligned}$$

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa persamaan regresi sederhana yang didapat adalah :

$$Y = 3,054 + 0,008x$$

Artinya, jika gaya kepemimpinan tidak ada atau dianggap 0, maka semangat kerja akan naik sebesar 3,054. Sedangkan jika gaya kepemimpinan dinaikkan menjadi 1 satuan, maka semangat kerja akan naik sebesar  $3,054 + 0,008 (1) = 3,062$ .

## 2. Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui keeratan hubungan secara linier antara semangat kerja karyawan dan gaya kepemimpinan dapat dilihat dari penghitungan analisis koefisien korelasi :

$$r = \frac{n(\sum xy)(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{38(14388,11) - (3693)(147,85)}{\sqrt{38(3693^2) - (3693)^2} \cdot \sqrt{38(147,85^2) - (147,85)^2}}$$

$$r = 0,126785108 / 0,126$$

Dari penghitungan analisis koefisien korelasi tersebut, diperoleh  $r = 0,126$ . Maka, hubungan antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Selular sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali, karena  $r$  mendekati 0.

## 3. Koefisien Determinasi

Setelah mengetahui koefisien korelasi antara semangat kerja karyawan dan gaya kepemimpinan maka sekarang dapat dihitung koefisien determinasi yang berfungsi untuk mengetahui besarnya kontribusi semangat kerja karyawan dan gaya kepemimpinan. Berikut ini adalah perhitungannya:

$$KD = r^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 0,126^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 1,5876 \%$$

Jadi, gaya kepemimpinan mempengaruhi turun naiknya semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler sebesar 1,58% dan sisanya yang sebesar 98,42% diperankan oleh faktor-faktor lain.

#### 4. Uji Hipotesis

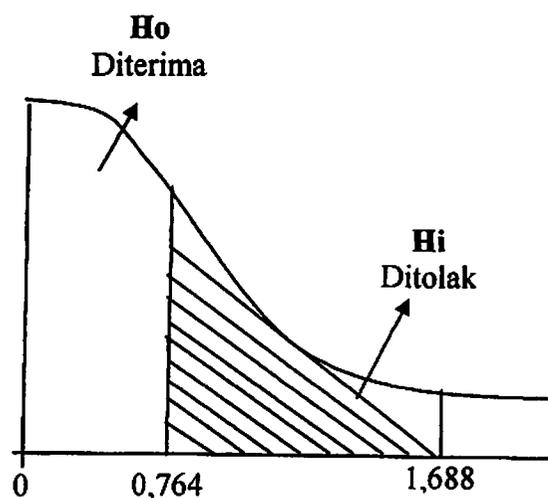
Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak digunakan pengujian hipotesis dengan penghitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t_h &= r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 &= 0,126 \frac{\sqrt{38-2}}{\sqrt{1-0,126^2}} \\
 &= 0,764
 \end{aligned}$$

Untuk mencari t tabel digunakan :

Asumsi taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $df (38-2) = 36$ , sehingga t tabel = 1,688

**Gambar 3 : Grafik Uji Hipotesis**



Dari grafik diatas dapat diketahui hasilnya bahwa Ho diterima dan Hi ditolak, yang artinya tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Setelah dilakukan analisis terhadap hasil penelitian serta pengujian hipotesis penelitian seperti yang diuraikan pada bab iv, maka pada bagian ini akan diuraikan simpulan dan saran dari hasil analisis.

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini dapat mendukung hipotesis pertama, disebabkan gaya kepemimpinan area manager di PT. Natrindo Telepon Seluler sangat baik.
2. Dari hasil analisis yang kedua mengenai semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Telepon Seluler diketahui bahwa semangat kerja karyawan sangat baik.
3. Hasil penelitian ketiga mengenai koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan pada PT. Natrindo Selular sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali, karena  $r$  mendekati 0. Sedangkan peranan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja mempunyai pengaruh sebesar 1,58% dan sisanya yang sebesar 98,42% diperankan oleh faktor-faktor lain. Dan untuk uji hipotesis membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja PT. Natrindo Telepon Selular.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengamatan selama penelitian yang dilakukan pada PT. Natrindo Telepon Seluler maka dapat dikemukakan saran – saran sebagai berikut :

1. Pemimpin perusahaan PT. Natrindo Telepon Seluler sudah bisa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, untuk kedepannya bisa lebih ditingkatkan lagi agar tujuan organisasi tercapai
2. Dilihat dari semangat kerja karyawan PT. Natrindo Telepon seluler yang sangat baik, ini bisa lebih ditingkatkan lagi. Karena, jika semangat kerja meningkat, maka peluang untuk menadapatkan sarana dan prasarana yang lebih baik dapat dicapai oleh karyawan
3. Kerjasama antara pemimpin dan karyawan harus tetap dipertahankan agar tujuan organisasi tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahmat Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Asdi Mahasatya, Jakarta.
- Anto, Dejan. 1996. *Pengantar Metode Statistik Jilid 2*, Cetakan ke-18, PT Pustaka LP3ES, Indonesia.
- Ambar Teguh Sulistiyani. 2008. *Kepemimpinan Profesional*. Gaya Media, Yogyakarta.
- Ari Retno Habsari. 2008. *Terobosan kepemimpinan*. Media Pressindo, Yogyakarta.
- Desler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesembilan. PT. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Flippo, Edwin B. 2005. *Manajemen Personalialia*. Alih Bahasa: Moh. Mas'ud. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Gojali Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-3, Djambatan, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta.
- Griffin, Ricky W. 2005. *Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo, Suad Husnah. 2006. *Manajemen Personalialia*. Gajah Mada University Press, Jakarta.
- Ike Kusdyah Rachmawati. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta.
- Kartini Kartono. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Manullang, Marihot. 2006. *Dasar-dasar Manajemen 3*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- Miftah Thoha. 2007. *Perilaku Organisasi (Konsep dasar dan Aplikasinya)*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Moekijat. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Cetakan Ke-3, Pionir Jaya, Bandung.

Muladi Adi Sujatno. 2008. *Kepemimpinan Nasional*. Penerbit RM Books, Jakarta.

Robbins, Stephen P and Mery Coulter. 2005. *Management*. Sixth Edition. New Jersey, Prantice-Hall.

Safaria, Triantoro. 2005. *kepemimpinan*. graha ilmu, yogyakarta.

Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan pertama. Pustaka Setia, Bandung.

Siswanto. 2008. *Pengantar Manajemen*. Cetakan ke-empat. Bumi Aksara, Jakarta.

Website :

<http://referensikepemimpinan.blogspot.com/2009/03>

<http://www.portalhr.com>

<http://ejournal.unud.ac.id>

<http://www.scribd.com>

# *Lampiran*

### JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov
1	Pengajuan Judul	*										
2	Studi Pustaka	*										
3	Pembuatan Makalah	**	*									
4	Seminar			****	****							
5	Pengesahan					*						
6	Pengumpulan Data						****	****	****			
7	Pengolahan Data							***	****	*		
8	Penulisan Laporan dan Bimbingan							*		*		
9	Sidang Skripsi										*	*
10	Penyempurnaan Skripsi											*
11	Pengesahan											*

Keterangan : Tanda bintang menunjukkan satuan unit waktu (minggu).

Nomor : 01/Ref/AXIS/BGR/2009

:-

Perihal : Surat Keterangan Riset

Kepada YTH.

Ketua Jurusan Manajemen

Universitas Pakuan

Di tempat

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan, bahwa :

Nama : Kurnia Kartika

Npm : 021104337

Jurusan : Manajemen

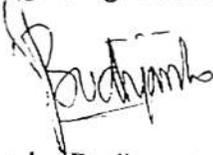
Fakultas : Ekonomi

Mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan riset di PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor, dengan judul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA pada PT. Natrindo Telepon Seluler Kantor Cabang Bogor. Terhitung mulai tanggal 01-Mei -2009 selama riset yang bersangkutan dibimbing oleh :

Andre Budhyanto

Demikian surat riset ini dibuat untuk dapat digunakan dengan sebenar-benarnya.

Bogor, agustus 2009



Andre Budhyanto / 08381400080  
Supervisor 0251 - 8319066

**KUISIONER**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA**  
**KARYAWAN PADA PT.NATRINDO TELEPON SELULER**  
**KANTOR CABANG BOGOR**

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pakuan Bogor yang hendak melakukan survei terhadap semangat kerja karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler. Adapun maksud dan tujuan kuisisioner ini adalah untuk mengumpulkan data bagi penelitian pendidikan saya. Dimana penelitian ini berguna untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Natrindo Telepon Seluler.

Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan bantuan saudara/i untuk mengisi kuisisioner dibawah ini dengan apa adanya. Atas kesediaan dan kerjasama saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

No Responden :

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : (Laki-laki/Perempuan)
3. Umur :
4. Jabatan/Unit Kerja :
5. Masa Kerja :

Petunjuk kuisisioner

1. Mohon diberi tanda (X) pada tanggapan yang paling sesuai dengan keadaan yang dirasakan atau dialami.
2. Mohon dijawab tanpa pengaruh apapun
3. Untuk jawab pernyataannya, peneliti menyusun tingkatan sebagai berikut :

SB > Sangat baik = 5      KB > Kurang baik = 2

B > Baik = 4      STB > Sangat Tidak Baik = 1

CB > Cukup baik = 3

Jawablah pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan cara memberi tanda "X" pada kolom yang sudah tersedia!

## GAYA KEPEMIMPINAN

### 1. Kerjasama

#### a. Perhatian Terhadap Tugas

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas					
2.	Fokus terhadap tugas dan tujuan organisasi					
3.	Mengajukan gagasan atau inisiatif sendiri					

#### b. Komunikasi

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Dapat menyampaikan informasi kepada karyawan dengan jelas dan baik					
2.	Dapat menciptakan komunikasi dua arah dengan karyawan					
3.	Mau mendengar pendapat karyawan					

#### c. Keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Selalu mengajak diskusi para karyawan dalam pengambilan keputusan					
2.	Mau menampung ide-ide dari karyawan					
3.	Bersikap objektif dalam pengambilan keputusan					

## 2. Loyalitas

### a. Pelaksanaan Tugas

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.						
2.	Mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas					
3.	Bersikap adil dalam setiap melaksanakan tugas					

### b. Pemberian perintah dan evaluasi

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Dapat memberi instruksi khusus kepada bawahan dalam hal peran dan sasaran					
2.	Memberi perintah atau tugas sesuai dengan posisi karyawan					
3.	Mampu memberikan sanksi yang adil jika karyawan melanggar aturan					

### c. Motivasi

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Mampu mempengaruhi bawahan sesuai dengan yang diharapkan					
2.	Dapat mendorong bawahan agar mengambil keputusan sendiri sehingga kerja karyawan akan selalu meningkat dan makin matang					
3.	Menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan nyaman dalam bekerja					

### 3. Partisipasi

#### a. Pengorbanan

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Mau mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran					
2.	Bersedia untuk melayani dan memenuhi kebutuhan karyawan					
3.	Mau menerima kesalahan dalam pengerjaan tugas					

#### b. Dedikasi

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Memiliki rasa tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya					
2.	Memiliki kesetiaan terhadap tugas dan organisasi					
3.	Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan					

#### c. Waktu

No.	Pernyataan	Pendapat/Skor				
		SB	B	CB	KB	STB
		5	4	3	2	1
1.	Bersedia lembur jika diperlukan					
2.	Bersedia pulang paling akhir daripada karyawan					
3.	Meluangkan waktu untuk memperhatikan karyawan					

## **SEMANGAT KERJA**

### **a. Hasil Kerja**

#### **1. Tujuan organisasi tercapai**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Pendapat/Skor</b>				
		<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>CB</b>	<b>KB</b>	<b>STB</b>
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.	Laba perusahaan meningkat					
2.	Hasil penjualan meningkat					
3.	Produktivitas meningkat					

#### **2. Tujuan Karyawan Tercapai**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Pendapat/Skor</b>				
		<b>SB</b>	<b>B</b>	<b>CB</b>	<b>KB</b>	<b>STB</b>
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.	Mendapatkan kenaikan gaji					
2.	Mendapatkan kompensasi					
3.	Mendapatkan kenaikan jabatan					

**Data Penjualan Axis : Januari 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	Value Vou
02	14	16	5	0		273	20	1.000.000	1.050.000
03	14	0	0	0		300	21	900.000	900.000
04									
	14	16	5	0	0	573	41	1.900.000	1.950.000
05	14	10	0	0		37	3	150.000	150.000
06	14	5	0	0		68	5	300.000	300.000
07	13	0	0	0		105	8	200.000	200.000
08	13	5	10	0		19	1	0	100.000
09	12	5	-	-		31	3	300.000	300.000
10	14	0	0	-		32	2	0	0
11									
	13	25	10	0	0	292	22	950.000	1.050.000
12	14	0	0	-		55	4	100.000	100.000
13	12	10	0	-		45	4	300.000	300.000
14	13	67	10	-		77	6	100.000	200.000
15	14	22	0	-		55	4	100.000	100.000
16	13	25	0	-		89	7	100.000	100.000
17	14	20	0	-		28	2	400.000	400.000
18									
	13	144	10	0	0	349	26	1.100.000	1.200.000

19	13	8	6	-		13	1	500.000	560.000
20	14	0	25	-		175	13	400.000	650.000
21	14	4	0	-		81	6	100.000	100.000
22	14	5	0	-		87	6	200.000	200.000
23	14	0	0	-		40	3	200.000	200.000
24	14	4	0	-		41	3	0	0
25									
	14	21	31	0	0	437	31	1.400.000	1.710.000
26									0
27	14	1	20	-		70	5	400.000	600.000
28	12	0	8	-		150	13	200.000	280.000
29	13	0	5	-		43	3	0	50.000
30	13	0	5	-		0	0	200.000	250.000
31	14	0	0	-		0	0	0	0
	13	1	38	0	0	263	21	800.000	1.180.000
<b>TOTALLY</b>	<b>67,7</b>	<b>207</b>	<b>94</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.914</b>	<b>141</b>	<b>6.150.000</b>	<b>7.090.000</b>

**Data Penjualan Axis: Februari 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-you deposit	Value Vou
1						-	-		0
2	13	0				-	-		0
3	14	25				25	2		0
4	14	0				-	-		0
5	14	0				-	-		0
6	14	0				-	-		0
7	14	0				-	-		0
8						-	-		0
Week I	14	25	0	0	0	25	2	0	0
9	14	49	100			149	11		1000000
10	10	78	-			78	8		0
11	10	36	10			46	5		100000
12	10	0	-			-	-		0
13	10	0	-			-	-		0
14	9	199	-			199	22		0
15						-	-		0
Week II	11	362	110	-	-	472	45	-	1.100.000
16	8	20	30			50	6		300000
17	10	90	20			110	11	450.000	560000

18	10	91	-		5	91	9	950.000	980.000
19	9	67	-		-	67	7	300.000	300000
20	9	142	5		15	147	16	500.000	625000
21	8	322	-		-	322	40	7.900.000	7900000
22		0	-		-	-	-	0	0
Week III	9	732	55	-	20	787	90	10.100.000	10.665.000
23	9	321	60		110	381	42	7.800.000	8950000
24	9	594	4		50	598	66	15.000.000	15290000
25	11	175	5		25	180	16	4.150.000	4325000
26	11	85	5		10	90	8	100.000	200000
27	10	96	-		-	96	10	400.000	400000
28	11	41	4		-	45	4	550.000	590000
Week IV	10	1.312	78	-	195	1.390	147	28.000.000	29.755.000
Total	43	2.431	243	0	215			38.100.000	41.520.000

**Data Penjualan Axis: Maret 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1		0	0			-	-	0	0
2	11	522	0	5		522	47	15.900.000	15.960.000
3	11	100	0			100	9	400.000	600.000
4	11	821	0			821	75	200.000	325.000
5	11	111	0			111	10	650.000	760.000
6	11	241	0			241	22	300.000	405.000
7	11	185	0			185	17	450.000	705.000
8		0	0			-	-	0	0
<b>Week I</b>	11	1.980	0	5	0	1.980	180	17.900.000	18.755.000
9		0	0			-	-	0	0
10	10	467	0			467	47	900.000	1.400.000
11	11	84	0			84	8	500.000	650.000
12	10	225	0			225	23	1.650.000	1.810.000
13	11	67	0			67	6	450.000	450.000
14	11	439	0			439	40	0	0
15		0	0			-	-	0	0
<b>Week II</b>	11	1.282	0		0	1.282	123	3.500.000	4.310.000
16	11	160	0			160	15	1.000.000	1.080.000
17	11	144	0			144	13	0	50.000
18	10	108	0			108	11	600.000	600.000

19	11	300	0			300	27	950.000	950.000
20	10	205	0			205	21	150.000	150.000
21	10	200	0			200	20	0	25.000
22		0	0			-	-	0	0
Week III	11	1.117	0		0	1.117	106	2.700.000	2.855.000
23	11	309	0			309	28	0	350.000
24	9	345				345	38	400.000	570.000
25	10	1.358	0			1.358	136	0	350.000
26		0	0			-	-	0	0
27	10	110	0			110	11	0	315.000
28	11	310	0			310	28	400.000	450.000
29		0	0			-	-	0	0
30	10	350	0			350	35	1.400.000	1.450.000
31	11	295	0			295	27	450.000	460.000
Week IV	10	3.077	0		-	3.077	303	2.650.000	3.945.000
TOTALLY	43	6.339	0	5	-	6.339	606	24.050.000	27.010.000

Data Penjualan Axis: April 2008

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1	10	260	-	-	-	-	-	150.000	0
2	10	82	-	-	5	-	-	0	0
3	11	20	-	-	-	-	-	0	0
4	11	35	10	-	-	-	-	0	0
5		-	-	-	-	-	-	0	0
Week I	11	397	10	0	5	0	0	150000	0
6	11	43	-	-	-	-	-	0	0
7	11	1.040	-	-	20	-	-	200.000	0
8	11	358	-	-	10	-	-	0	0
9		-	-	-	-	-	-	0	0
10		-	-	-	-	-	-	0	0
11	11	117	-	-	5	-	-	0	0
12		-	-	-	-	-	-	0	0
Week II	11	1558	0	0	35	0	0	200000	0
13	11	2.730	-	-	20	-	-	1.000.000	0
14	10	292	-	-	-	-	-	400.000	0
15	11	395	-	-	-	-	-	0	0
16	11	247	-	-	5	-	-	0	0
17	11	3.140	5	-	-	-	-	0	0
18	11	1.188	-	-	20	-	-	100.000	0



**Data Penjualan Axis: Mei 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-you deposit	value you
1	11	4883				4883	0		0
2	9	462	3	0	2	462	0	200000	0
3						0	0		0
Week I	10	5345	3	0	2	5345	0	200000	0
4	9	650	0	0	0	650	0	300000	0
5	8	1570	510	0	5	1570	0	0	0
6	10	705	100	0	0	705	0	0	0
7	8	2945	0	0	0	2945	0	400000	0
8	9	1160	135	0	0	1160	0	300000	0
9						0	0		0
10						0	0		0
Week II	9	7030	745	0	5	7030	0	1000000	0
11	9	2900	0	0	0	2900	0	200000	0
12	8	1900	350	0	0	1900	0	400000	0
13	10	2930	110	0	0	2930	0	500000	0
14	8	800	310	0	0	800	0	0	0
15	10	3825	0	0	0	3825	0	0	0
16	10	1129	0	0	0	1129	0	200000	0
17						0	0		0
Week III	9	13484	770	0	0	13484	0	1300000	0
18	9	725	10	0	0	725	0	200000	0
19	9	255	106	0	0	255	0	300000	0
20	10	470	294	0	0	470	0	0	0
21						0	0		0
22	10	1040	22	0	0	1040	0	0	0
23	7	280	26	0	0	280	0	400000	0
24						0	0		0

Week IV	9	2770	458	0	0	2770	0	900000	0
25	10	390	200	0	0	390	0	200000	0
26	12	905	58	0	0	905	0	400000	0
27	12	1299	0	0	0	1299	0	0	0
28	10	805	0	0	0	805	0	200000	0
29	11	1430	0	0	0	1430	0	700000	0
30	10	455	0	0	0	455	0	0	0
						0	0		0
Week V	10,83333	5284	258	0	0	5284	0	1500000	0
Total	47,8	33913	2234	0	7	33913	0	4900000	0

**Data Penjualan Axis: Juni 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-you deposit	value you
1	11	418	0	0	0	418	38	200000	300000
2	11	720	0	0	0	720	65,45455	0	0
3	9	595	100	0	0	595	66,11111	500000	1550000
4	11	1215	22	0	0	1215	110,4545	200000	520000
5	11	2225	110	0	0	2225	202,2727	0	1175000
6	10	720	0	0	0	720	72	200000	200000
7						0	0		0
Week 1	11	5893	232	0	0	5893	482,2928	1100000	3745000
8	12	1149	0	0	0	1149	95,75	200000	300000
9	12	935	50	0	0	935	77,91667	0	550000
10	13	820	50	0	0	820	63,07692	0	600000
11	13	980	50	0	0	980	75,38462	200000	750000
12	12	565	0	0	0	565	47,08333	0	0
13	11	470	20	0	0	470	42,72727	200000	675000
14						0	0		0
Week 2	12	4919	170	0	0	4919	401,9406	600000	2875000
15	13	1555	50	0	0	1555	119,6154	0	600000
16	13	520	66	0	0	520	40	0	660000
17	11	640	20	0	0	640	58,18182	0	200000
18	13	785	0	0	0	785	60,38462	0	50000
19	14	605	0	0	0	605	43,21429	0	50000
20	13	665	0	0	0	665	51,15385	400000	750000
21						0	0		0
Week 3	12,83333	4770	136	0	0	4770	372,5499	400000	2310000
22	12	880	50	0	0	880	73,33333	200000	800000
23	12	1030	74	0	0	1030	85,83333	600000	1440000
24	13	960	10	0	0	960	73,84615	300000	440000
25	13	750	60	0	0	750	57,69231	600000	1375000

26		12	509	210	0	5	509	42,41667	0	2400000
27		13	461	0	0	0	461	35,46154	100000	100000
28							0	0		0
Week 4	12,5		4590	404	0	5	4590	368,5833	1800000	6555000
29		11	660	0	0	0	660	60	5600000	5600000
30		12	575	0	0	0	575	47,91667	0	250000
Week 5	11,5		1235	0	0	0	1235	107,9167	5600000	5850000
Total	59,5		21407	942	0	5	21407	1733,283	9500000	21335000
Week V	12,25		7545	674	0	10	7545	615,9183	-	16280000

Data Penjualan Axis: Juli 2008

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-you deposit	value you
1			0	-	-				
2	11	705	0	0	0	705	64	200.000	0
3	11	615	0	0	0	615	55	400.000	0
4	11	900	15	0	0	900	81	500.000	0
5	11	605	0	0	0	605	55	-	0
6	11	612	0	0	0	612	55	-	0
7	11	645	0	0	0	645	58	200.000	0
8		0	0	0	0	0	0	-	0
Week I	11	4082	15	0	0	4082	368	1300000	0
9			0	0	0		0	300.000	0
10	10	380	30	0	0	380	38	200.000	0
11	11	130	10	0	0	130	11	-	0
12	10	275	0	0	0	275	27	-	0
13	11	50	0	0	0	50	4	400.000	0
14	11	250	5	0	0	250	22	-	0
15	11	100	0	0	0	100	9	200.000	0
Week II	11	1185	45	0	0	1185	111	1100000	0
16	11	0	0	0	0	0	0	-	0
17	11	225	25	0	0	225	20	200.000	0
18	10	2100	0	0	0	2100	210	700.000	0
19	11	500	0	0	0	500	45	200.000	0
20	10	450	0	0	0	450	45	400.000	0
21	10	200	0	0	0	200	20	500.000	0
22			0	0	0		0	-	0

Week III	11	3475	25	0	0	0	3475	340	2000000	0
23	11	0	0	0	0	0	0	0	200.000	0
24	9	2475	0	0	0	2475	275	275	-	0
25	10	955	0	0	0	955	95	95	200.000	0
26		0	0	0	0	0	0	0	300.000	0
27	10	550	0	0	0	550	55	55	-	0
28	11	378	0	0	0	378	34	34	-	0
29		0	0	0	0	0	0	0	400.000	0
30	10	275	0	0	0	275	27	27	-	0
31	11	250	0	0	0	250	22	22	-	0
Week IV	10	4883	0	0	0	4883	508	508	1100000	0
TOTALLY	43	13625	85	0	0	13625	1327	1327	5500000	0

**Data Penjualan Axis: Agustus 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1		.	0	-	-	.	.	-	-
2	14	50	350	3	0	8.985	0	50,000	0
3	14		110	4	0	1.455	0	225,000	0
4	14	100	310	5	0	2.079	0	68,750	0
5	11	200	0	1	0	175	0	86,250	0
6	14		0		0	1.200	0	30,000	0
7	12		0		0	1.210	0	26,250	0
8		50	0	5	0	2.265	0	22,500	0
Week I	13	400	770	18	0	17.369	0	508,750	0
9		50	0	4	0	2.425	0	-	0
10	10	150	30		0	370	0	115,750	0
11	11	100	-	4	0	2.500	0	50,000	0
12	10	164	10		0	955	0	62,500	0
13	11		106		0	24	0	-	0
14	11	50	294	5	0	775	0	-	0
15	11	50	0	3	0	1.350	0	50,000	0
Week II	11	564	440	16	0	8.399	0	278,250	0
16	12		0	3	0	2.025	0	225,000	0
17	11	265	0		0	1.780	0	86,000	0
18	13	50	0		0	945	0	30,000	0
19	13		0	10	0	1.455	0	200,000	0
20	13	50	0	6	0	495	0	400,000	0
21	13	75	0	20	0	910	0	500,000	0
22		100	0	12	0	150	0	-	0

<b>Week III</b>	<b>12</b>	<b>540</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>7760</b>	<b>0</b>	<b>1.441.000</b>	<b>0</b>
<b>23</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>
<b>24</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1.810</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>25</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1.431</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>
<b>26</b>			<b>200</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>395</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>0</b>
<b>27</b>	<b>10</b>	<b>75</b>	<b>58</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1.350</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>28</b>	<b>11</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5.200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>29</b>			<b>0</b>		<b>0</b>	<b>2.025</b>	<b>0</b>	<b>400.000</b>	<b>0</b>
<b>30</b>	<b>10</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1.780</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>31</b>	<b>11</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>945</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>Week IV</b>	<b>10</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>14.936</b>	<b>0</b>	<b>1.100.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTALLY</b>	<b>46</b>	<b>575</b>	<b>306</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>48.464</b>	<b>0</b>	<b>3,328,000</b>	<b>0</b>



<b>Week III</b>	<b>11</b>	<b>195</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>650.000</b>
23	11	50	0	0	0	0	0	0	200.000
24	9	50	0	0	0	0	0	0	400.000
25	10	50	0	0	10	0	0	0	80.000
26		5	0	0	0	0	0	0	20.000
27	10	5	0	0	5	0	0	0	40.000
28	11	15	0	0	0	0	0	0	40.000
29		5	0	0	0	0	0	0	80.000
30	10	10	0	0	0	0	0	0	200.000
31	11	25	0	0	0	0	0	0	200.000
<b>Week IV</b>	<b>10</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.260.000</b>
<b>TOTALLY</b>	<b>42</b>	<b>215</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.170.000</b>

**Data Penjualan Axis: Oktober 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1		-	-		-	-	-	-	-
2	10	5	22	89	0	194	19	20.000	300.000
3	10	39	10	50	0	89	8	20.000	0
4	10	6	32	0	0	6	0	60.000	1.550.000
5	10	50	9	23	0	289	28	20.000	520.000
6	10	32	15	54	0	86	8	40.000	1.175.000
7	10	48	7	71	0	119	11	200.000	200.000
8	10	68	6	33	0	101	10	200.000	0
<b>Week I</b>	10	248	101	320	0	884	84	560.000	3.745.000
9	12	77	16	0	0	77	6	100.000	0
10	12	78	6	25	0	103	8	40.000	0
11	13	12	68	0	0	12	0	60.000	0
12	13	378	13	21	0	588	45	40.000	0
13	12	71	13	15	0	86	7	100.000	0
14	11	84	6	10	0	94	8	50.000	0
15		79	19	0	0	79	0	390.000	0
<b>Week II</b>	12	779	141	71	0	1039	74	780.000	0
16	9	72	4	0	0	72	8	200.000	0
17	8	85	0	0	0	85	10	200.000	0
18	10	22	66	0	0	22	2	400.000	0
19	8	494	9	25	0	519	64	80.000	0
20	10	70	7	0	0	70	7	20.000	0
21	10	56	10	0	0	56	5	40.000	0
22		74	13	0	0	74	0	40.000	0

<b>Week III</b>	<b>9</b>	<b>873</b>	<b>109</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>898</b>	<b>96</b>	<b>980.000</b>	<b>0</b>
<b>23</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>9</b>	<b>200.000</b>	<b>300.000</b>
<b>24</b>	<b>12</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	<b>8</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>
<b>25</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>200.000</b>	<b>-</b>
<b>26</b>	<b>10</b>	<b>459</b>		<b>53</b>	<b>0</b>	<b>512</b>	<b>51</b>	<b>20.000</b>	<b>-</b>
<b>27</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>400.000</b>
<b>28</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>76</b>	<b>7</b>	<b>60.000</b>	<b>-</b>
<b>29</b>	<b>11</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>6</b>	<b>20.000</b>	<b>200.000</b>
<b>30</b>	<b>10</b>	<b>123</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>123</b>	<b>12</b>	<b>40.000</b>	<b>1.100.000</b>
<b>31</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71</b>	<b>7</b>	<b>200.000</b>	<b>300.000</b>
<b>Week IV</b>	<b>10</b>	<b>975</b>	<b>145</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>1064</b>	<b>101</b>	<b>960.000</b>	<b>2.500.000</b>
<b>TOTALLY</b>	<b>41</b>	<b>2875</b>	<b>506</b>	<b>505</b>	<b>0</b>	<b>3885</b>	<b>355</b>	<b>3.280.000</b>	<b>6.245.000</b>

Data Penjualan Axis: November 2008

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	10	50	0	0	0	650	65	200.000	194.000
3	12	100	70	0	0	1570	130	150.000	126.000
4	12	50	0	0	0	705	58	150.000	126.000
5	10		0	0	0	77	7	100.000	80.000
6	11	70	70	0	0	103	9	150.000	126.000
7	10	50	20	0	0	12	1	150.000	126.000
8		30	0	0	0	0	0		55.000
<b>Week I</b>	<b>10</b>	<b>350</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3117</b>	<b>270</b>	<b>900.000</b>	<b>833.000</b>
9	14	100	0	0	0	15	1		1.350.000
10	14	100	0	0	0	15	1	150.000	126.000
11	13		50	0	0	50	3		27.000
12	13	100	0	0	0	40	3		27.000
13	12	25	15	0	0	15	1		16.200
14	14	30	5	0	0	70	5		10.800
15		50	5	0	0	15	0		27.000
<b>Week II</b>	<b>13</b>	<b>405</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>220</b>	<b>16</b>	<b>150.000</b>	<b>1.584.000</b>
16	11	50	0	0	0	110	10		10.800
17	11	50	0	30	0	0	0		54.000
18	11	0	10	0	0	120	10		55.000
19	11	25	0	0	0	20	1	150.000	126.000
20	11	50	0	5	0	0	0	200.000	194.000
21	11	50	0	5	0	112	10	100.000	97.000
22		100	0	0	0	88	0	100.000	97.000

<b>Week III</b>	<b>11</b>	<b>325</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>450</b>	<b>31</b>	<b>550.000</b>	<b>578.800</b>
23	13	150	0	15	0	435	10	150.000	126.000
24	13	17	70	5	0	375	28	150.000	153.500
25	11	50	50	10	0	354	32		16.200
26	13	50	0	10	0	397	30	150.000	126.000
27	14	20	85	0	0	400	28		16.200
28	13	70	25	0	0	424	32	150.000	136.800
29	13	50	5	25	0	446	34		10.800
30	12	50	30	0	0	865	72		43.200
31	13	50	45	0	0	436	33	450.000	405.000
<b>Week IV</b>	<b>13</b>	<b>507</b>	<b>310</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>4132</b>	<b>299</b>	<b>1.050.000</b>	<b>891.500</b>
<b>TOTALLY</b>	<b>47</b>	<b>1587</b>	<b>555</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>7919</b>	<b>616</b>	<b>2.650.000</b>	<b>3.887.300</b>

**Data Penjualan Axis: Desember 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	14	50	0			19	1	0	37,500
3	16	50	0			81	5	0	62,500
4	17	300	100			70	4	0	50,000
5	10	500	0			90	9	0	67,500
6	10	500	100	10		144	14	0	37,500
7	13	50	0			71	5	0	31,250
8	12	0	0		10	101	8	0	12,500
<b>Week I</b>	15	1450	200	10	10		46	0	298,750
9	10	100	0			79	7	0	-
10	12	100	50			79	6	0	62,250
11	0	200	0			90	0	0	-
12	12	200	0			74	6	0	77,500
13	16	50	50	20		-	0	0	51,500
14	10	500	0		5	74	7	0	31,250
15	13	800	50			81	6	0	30,000
<b>Week II</b>	10	1950	150	20	5		32	0	252,500
16	16	100	0			-	0	2.500.000	75,000
17	14	100	0			63	4	5.500.000	208,333
18	11	150	0			66	6	300.000	100,000
19	9	250	0			92	10	0	63,333
20	17	100	0			70	4	600.000	37,500
21	12	250	0			63	5	0	62,500
22	15	300	0	20		61	4	0	25,833

<b>Week III</b>	13	1,250	0	20	0		33	8,900,000	572,499
23	13	100	0			415	31	0	8,333
24	13	100	100	100		42	3	400,000	50,000
25	0	50	0			63	0	0	-
26	16	50	0			63	3	200,000	66,667
27	11	50	0			61	5	0	80,833
28	0	50	0			63	0	0	28,333
29	0	50	0			48	0	0	8,300
30	14	50	0		5	340	24	0	208,333
31	10	300	0				0	2,500,000	100,000
<b>Week IV</b>	10	800	100	100	5		66	3,100,000	550,799
<b>TOTALLY</b>	48	5450	450	150	20		177	12,000,000	1,674,548

**Rekap Penjualan Axis: tahun 2008**

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-vou deposit	value vou
1	67,7	207	94	-	-	1.914	141	6.150.000	7.090.000
2	43	2.431	243	0	215			38.100.000	41.520.000
3	43	6.339	0	5	-	6.339	606	24.050.000	27.010.000
4	55	11.544	15	0	215	0	0	3.300.000	0
5	47,8	33913	2234	0	7	33913	0	4.000.000	0
6	12,25	7545	674	0	10	7545	615,9183	-	16.280.000
Semester I	268,5	61.979	3260	5	447	49711	1362,9183	75.600.000	91.900.000
7	43	13625	85	0	0	13625	1327	5.500.000	0
8	46	575	306	38	0	48.464	0	3.280.000	0
9	42	215	0	30	40	0	0	0	3.170.000
10	41	2875	506	505	0	3885	355	3.280.000	6.245.000
11	47	1587	555	115	0	7919	616	2.650.000	3.887.300
12	48	5450	450	150	20	0	177	12.000.000	1.674.548
Semester II	267	24.327	1902	838	60	73893	2475	26.710.000	14.976.848
TOTAL	535,5	86.306	5162	843	507	123.604	3837,9183	102.310.000	106.876848

Data Penjualan Axis : Januari 2008

Date	ASR Force	SP Dist Reg	v10 k	v20 k	v50 k	#SP	AVG	E-you deposit	Value You
02	14	16	5	0	0	273	20	1.000.000	1.050.000
03	14	0	0	0	0	300	21	900.000	900.000
04									
	14	16	5	0	0	573	41	1.900.000	1.950.000
05	14	10	0	0	0	37	3	150.000	150.000
06	14	5	0	0	0	68	5	300.000	300.000
07	13	0	0	0	0	109	8	200.000	200.000
08	13	5	10	0	0	19	1	0	100.000
09	12	5	-	-	-	31	3	300.000	300.000
10	14	0	0	-	-	32	2	0	0
11									
	13	25	10	0	0	292	22	950.000	1.050.000
12	14	0	0	-	-	55	4	100.000	100.000
13	12	10	0	-	-	45	4	300.000	300.000
14	13	67	10	-	-	77	6	100.000	200.000
15	14	22	0	-	-	55	4	100.000	100.000
16	13	25	0	-	-	89	7	100.000	100.000
17	14	20	0	-	-	28	2	400.000	400.000
18									
	13	144	10	0	0	349	26	1.100.000	1.200.000