

PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR TERHADAP  
SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. VERENA OTO  
FINANCE, TBK.

Skripsi

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

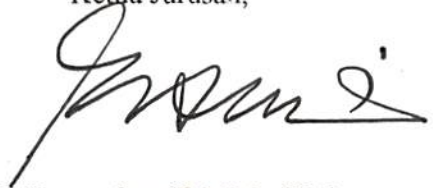
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



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

Ketua Jurusan,



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

**PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR TERHADAP  
SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. VERENA OTO  
FINANCE, TBK.**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari : Sabtu Tanggal : 17 Oktober 2009

Luky Eka Widyowati  
021105139

Menyetujui

Dosen Penguji,




(Hj. Srie Sudarjati, MM., SE.)

Pembimbing



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

Co Pembimbing



(Yetty Hushul Hayati, MM., SE.)

## ILMU

Semuanya tentangku adalah yang melihat timbulnya kebesaran dan kekerdilan yang terungkap seperti katak.

Dunia telah kembali pada kebuasan.

Apakah ilmu dan pendidikan telah diciptakan untuk dirusak oleh primitif-primitif batu,

Tidak membeberkan kita dari mereka menyimpan mesin pemusnah dan tehnik memperbaiki pembunuhan kita.

Untuk itu berbicara padanya mengukur suara hatinya mereka sendiri, mereka mengukur diderajat seluruh kehidupan dengan jarak yang sangat dari kehidupan pribadinya.

Seperti matahari yang tidak ada tetapi hangat, seperti jika lautan untuk mereka untuk membasuh kakinya

(Khairil Gibran, Cinta dan Kehidupan)

## ABSTRAK

LUKY EKA WIDYOWATI. NPM 021105139. "Peranan Gaya Kepemimpinan Supervisor terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT VERENA OTO FINANCE, Tbk". Dibawah bimbingan : H. KARMA SYARIF, MM., SE. dan YETTY HUSNUL HAYATI, MM., SE.

Salah satu tokoh internal untuk meningkatkan kualitas perusahaan adalah pemimpin. Pemimpin adalah tokoh utama yang dinilai paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan keterpurukan atau baik dan buruknya suatu perusahaan. Seorang pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan harus mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya sehingga mampu memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Penelitian ini mengambil tempat di PT. Verena Oto Fianance, Tbk. Jalan Pecenongan Raya No.84 gedung Bank PANIN, Jakarta. Perusahaan ini bergerak dalam bidang pembiayaan kredit kendaraan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan prosesnya disesuaikan dengan tingkat kedewasaan karyawan yang beraneka ragam.

Tujuan dilakukannya penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan supervisor pada PT Verena Oto Finance, Tbk.
2. Untuk mengetahui semangat kerja karyawan PT Verena Oto Finance, Tbk.
3. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan supervisor terhadap semangat kerja karyawan pada PT Verena Oto Finance, Tbk.

Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory survey, jenis penelitiannya verifikatif dan teknik penelitiannya yang digunakan adalah statistik kualitatif, sedangkan metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi rank spearman sedangkan untuk uji hipotesisnya yaitu uji hipotesis koefisien korelasi.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas diketahui pada variabel gaya kepemimpinan terdapat 3 pertanyaan yang tidak valid. Untuk nilai Alpha cronbach -. 0.098 sehingga tidak reliabel. Sedangkan uji validitas dan reliabilitas diketahui pada variabel semangat kerja terdapat 3 pertanyaan yang tidak valid. Dan untuk nilai Alpha cronbach -.0,023 sehingga hasil tidak reliabel.

Hasil analisis korelasi Rank spearman ( $r_s = 0,86$ ) yang artinya terdapat korelasi yang sangat kuat dan positif antara gaya kepemimpinan supervisor dan Semangat kerja karyawan. Hasil uji lainnya dapat dilihat dari hasil uji hipotesis koefisien korelasi yaitu nilai CR sebesar ( $=17,5$ ) >  $t_{tabel}$  ( $=2,678$ ) oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  yang artinya, faktor gaya kepemimpinan supervisor mempunyai hubungan nyata dan positif terhadap Semangat kerja.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunianya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Peranan Gaya Kepemimpinan Supervisor terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk”.

Adapun maksud dan tujuan dari penulis adalah untuk memenuhi salah satu tugas akhir, guna melengkapi persyaratan dalam mencapai Gelar Sarjana Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih pada pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung telah memberikan bimbingan dan dukungannya baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yakni :

1. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi S., SE., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Pakuan Bogor.
2. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Pakuan Bogor.
3. Ibu Lesti Hartati, MBA., SE., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Pakuan Bogor.
4. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE., selaku Dosen Pembimbing Utama.
5. Ibu Yetty Husnul H., MM., SE., selaku Dosen Co Pembimbing.
6. Seluruh Dosen Pakuan, khususnya Dosen Fakultas Ekonomi yang telah banyak memberikan materi-materi sebagai aplikasi dalam skripsi ini.

7. Bapak Raynold Boyke selaku Manajer HRD pada PT. Verena Oto Finance, Tbk.
8. Papa dan Mama tercinta yang selalu memberikan doa serta bantuan moril maupun materil yang tidak dapat penulis balas dengan apapun.
9. Abang JJ yang telah memberikan support dan doa serta selalu memberikan motivasi untuk tetap semangat.
10. Tante Tetty, Uda Burian, Tante Erna, Uda Manullang membantu lewat dukungannya.
11. Untuk Adikku Febri dan saudara- saudaraku Dina, bang Nando, bang Doni yang telah membantu proses skripsi ini hingga selesai.

Terima kasih atas semuanya semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Esa. Mengingat keterbatasan, kemampuan dan pengetahuan penulis, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan yang bersifat membangun sebagai bahan masukan agar skripsi ini dapat lebih baik.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Bogor, Oktober 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>Bab I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar belakang penelitian .....	1
1.2. Perumusan dan identifikasi masalah.....	4
1.3. Maksud dan tujuan penelitian.....	5
1.4. Kegunaan penelitian.....	6
1.5. Kerangka pemikiran dan paradigma penelitian.....	6
1.5.1. Kerangka pemikiran .....	6
1.5.2. Paradigma penelitian .....	12
1.6. Hipotesis penelitian.....	12
<b>Bab II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM .....	17
2.4. Gaya Kepemimpinan.....	17
2.4.1. Pengertian Kepemimpinan.....	17
2.4.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	19
2.4.3. Gaya Kepemimpinan Supervisor.....	20
2.4.4. Faktor Penentu Gaya Kepemimpinan .....	22
2.4.5. Gaya kepemimpinan Supervisor dan Tingkat Perkembangan Bawahan.....	23
2.4.6 Keterampilan yang Harus Dimiliki Supervisor .....	27
2.4.7 Supervisor dan Sistem Kerja .....	28
2.5. Semangat Kerja .....	29
2.5.1 Pengertian Semangat Kerja .....	29
2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja...	30
2.5.3 Indikator Rendahnya Tingkat Semangat Kerja .....	31
2.5.4 Cara Meningkatkan Semangat Kerja.....	31
2.5.5 Upaya Pembinaan Semangat Kerja Karyawan.....	35
2.6. Hubungan Gaya Kepemimpinan Supervisor Terhadap Semangat Kerja .....	37
<b>Bab III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1. Objek Penelitian.....	39
3.2. Metode Penelitian .....	39

3.2.1.	Desain penelitian .....	39
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel.....	40
3.2.3.	Metode Penarikan Sampel.....	41
3.2.4.	Prosedur Pengumpulan Data .....	41
3.2.5.	Metode Analisis .....	42
<b>Bab IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
4.1.	Hasil Penelitian .....	47
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	47
4.1.2.	Struktur Organisasi .....	50
4.1.3.	Aktivitas Perusahaan .....	54
4.2.	Pembahasan.....	55
4.2.1.	Keadaan Semangat Kerja Karyawan PT Verena Oto Finanace, Tbk.....	55
4.2.2.	Gaya Kepemimpinan PT Verena Oto Finance, Tbk....	62
4.2.3.	Semangat Kerja Karyawan PT. Verena Oto Finance, Tbk .....	65
4.2.4.	Hubungan Gaya Kepemimpinan Supervisor Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Verena Oto Finance, Tbk	67
4.2.4.1.	Analisis Uji Validitas dan Reabilitas .....	69
4.2.4.2	Analisis Korelasi Rank Speraman.....	78
4.2.4.3	Uji Hipotesis Korelasi Rank Spearman.....	78
<b>Bab V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
5.1.	Simpulan .....	80
5.2.	Saran.....	82

**JADWAL PENELITIAN  
DAFTAR PUSTAKA**



## **DAFTAR TABEL**

<b>Tabel 1.</b>	<b>Operasionalisasi variabel.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabel 2.</b>	<b>Tingkat Absensi PT. Verena Oto Finance Tahun 2007.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabel 3.</b>	<b>Tingkat Absensi PT. Verena Oto Finance Tahun 2008.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabel 4.</b>	<b>Hasil Kuesioner Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Supervisor</b>	<b>64</b>
<b>Tabel 5.</b>	<b>Hasil Kuesioner Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Supervisor</b>	<b>66</b>
<b>Tabel 6.</b>	<b>Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Supervisor.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabel 7.</b>	<b>Uji Reliabilitas .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 8.</b>	<b>Uji Validitas Semangat Kerja.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 9.</b>	<b>Uji Reliabilitas.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 10.</b>	<b>Tabel Pembantu Untuk Analisia Koefisien Rank Spearman .....</b>	<b>77</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 1. Uji Reliabilitas .....</b>	<b>12</b>
<b>Gambar 2. Tingkat perkembangan Bawahan .....</b>	<b>23</b>
<b>Gambar 3. Gaya Kepemimpinan Supervisor .....</b>	<b>24</b>
<b>Gambar 4. Struktur Organisasi .....</b>	<b>4</b>
<b>Gambar 5. Kurva .....</b>	<b>79</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Kuesioner**

**Lampiran 2. Surat riset dari PT Verena Oto Finance, Tbk**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Perusahaan/organisasi merupakan wadah kelompok orang yang memiliki tujuan yang ingin dicapai melalui orang-orang yang ada didalamnya. Namun masih banyak masyarakat yang menilai keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dikaitkan dengan adanya proses produksi barang atau jasa yang berkualitas dan berkuantitas. Disisi lain ada yang beranggapan bahwa suatu perusahaan, apabila dapat memasarkan barang dan jasa yang dihasilkan dalam jumlah besar, maka perusahaan tersebut dinilai dapat berkembang dengan baik. Kita tidak dapat melupakan bahwa bagian yang satu dengan yang lainnya saling terkait dan menunjang. Walaupun demikian jika ditelusuri lebih jauh, maka kita akan mendapatkan kenyataan bahwa bagian atau unsur penting bahkan terpenting diantara bagian-bagian tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja. Karena kita ketahui bahwa faktor SDM atau tenaga kerja merupakan pengendali dari seluruh aktifitas perusahaan.

Menurut Hadari Nawawi (2003:39)" Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi perusahaan"

Setiap pembicaraan tentang organisasi perusahaan tentu tidak akan terlepas dari kepemimpinan sebuah organisasi dijalankan dan diatur oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan usaha yang di jalankan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan

kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin khususnya supervisor yang ideal dituntut harus mampu mengenal identitas dirinya secara tepat dan benar, selain itu seorang supervisor juga harus memberikan dan menunjukkan keteladanan hidupnya. Lebih jauh lagi kepemimpinan supervisor diharuskan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat membawa pengaruh bagi bawahannya. Hal ini bukan merupakan suatu yang baru di era globalisasi dan komunikasi sekarang ini, tetapi sudah menjadi hal lumrah dalam menjalani kehidupan. Salah satu contoh yang tidak bisa ditawar-tawar adalah peranan seorang pemimpin terhadap semangat kerja karyawannya.

Supervisor yang memimpin secara efektif adalah supervisor yang mempunyai gaya kepemimpinan yang memberikan model yang diteladani, yang memotivasi sehingga menimbulkan semangat kerja. (Agus Dharma, 2004:136)

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain, untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak orang adalah pemimpin yang menempatkan pegawai sebagai unsur utama dalam perusahaan dan menempatkan pegawai sebagai manusia yang mempunyai martabat, cipta, rasa dan karsa.

Semangat kerja pada hakekatnya merupakan perwujudan dari moral yang tinggi. Bahkan ada yang mengidentifikasikan atau menterjemahkan secara bebas moral kerja yang tinggi adalah semangat kerja. Semangat kerja menurut Alex S. Nitsemto (2002:108) adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan rencana. Selain itu dengan

menempatkan pegawai pada posisi tersebut diharapkan pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi yang timbul bukan karena keterpaksaan atau takut, tetapi secara sadar dan tanggung jawab.

Penulis melakukan penelitian pada PT Verena Oto Finance, Tbk adalah sebuah perusahaan pembiayaan kendaraan roda empat (pemberian kredit pada nasabah), yang berlokasi di jl. Pacenongan Raya No. 84 Gedung Bank Panin Lt:3 Jakarta pusat 10120. melalui pengamatan yang di lakukan pada PT Verena Oto Finance, Tbk, terlihat jelas bahwa semangat kerja karyawan pada PT Verena Oto Finance, Tbk berada pada kondisi yang kurang baik.

Dari pengamatan yang penulis lakukan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk, ditemui situasi yang menunjukkan bahwa tingkat absensi dari perusahaan ini masih tinggi. Dimana pada tahun 2007 yang lalu, terjadi tingkat absensi rata-rata sebesar 1,86%, kemudian pada tahun 2008 tingkat absensi rata-rata sebesar 2,99%. Situasi ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan 1,13%. Penulis menduga bahwa salah satu faktor yang menyebabkan tingginya tingkat absensi yang merupakan indikator dari rendahnya semangat kerja karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk karena gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT VERENA OTO FINANCE, Tbk”**.

## **1.2 Perumusan Dan Identifikasi Masalah**

### **1.2.1 Perumusan Masalah**

Dalam dunia bisnis kepemimpinan merupakan faktor yang penting, kepemimpinan yang baik harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif. Tanpa gaya kepemimpinan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah. Kondisi tersebut akan menimbulkan situasi dimana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan tidak efisien dalam pencapaian sasaran yang telah di rencanakan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu perusahaan ingin sukses. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi/jasa maupun semangat kerja melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **1.2.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, untuk mempermudah dan memperjelas arah penelitian, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan supervisor dan semangat kerja karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk?
2. Bagaimana semangat kerja karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk?
3. Bagaimana peranan gaya kepemimpinan supervisor terhadap semangat kerja karyawan pada PT Verena Oto Finance, Tbk?

## **1.3 Maksud Dan Tujuan**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk dapat memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan pada PT Verena Oto Finance, Tbk dan menginformasikan hasil penelitian serta sebisa mungkin memberikan saran yang mungkin dapat membantu memecahkan masalah yang terjadi diperusahaan. Adapun maksud lain dari penelitian ini adalah: menerapkan dasar-dasar pengetahuan dan wawasan yang sudah didapat selama menjalani perkuliahan sekaligus melatih diri untuk menyajikan tulisan yang bersifat ilmiah.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan supervisor pada PT Verena Oto Finance, Tbk.
2. Untuk mengetahui semangat kerja karyawan PT Verena Oto Finance, Tbk.
3. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan supervisor terhadap semangat kerja karyawan pada PT Verena Oto Finance, Tbk.



## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

### **1. Kegunaan Teoritis**

Dari penelitian ini penulis berharap mendapatkan tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia terlebih mengenai masalah kepemimpinan dalam suatu organisasi serta menambah pengalaman lainnya diimbangi dengan ilmu.

### **2. Kegunaan Praktis**

Sebagai bahan untuk pemikiran, pertimbangan serta sumbangsih ide dalam memecahkan masalah praktis yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan pada PT Verena Oto Finance.

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

### **1.5.1 Kerangka Pemikiran**

Faktor manusia adalah faktor yang paling penting menentukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan karena manusia adalah perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tanpa keikutsertaan karyawan secara aktif akan sulit mewujudkan tujuan perusahaan, sekalipun canggihnya peralatan dan lengkapnya fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Mengatur dan mengorganisasi karyawan adalah sebuah tugas yang sangat sulit dan kompleks, karena mereka sebagai individu mempunyai pemikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang masing-masing yang dibawa kedalam perusahaan. Dari situasi yang demikian perlu adanya pengaturan dan pengarahan terhadap karyawan.

Dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang sangat penting sebagai alat pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pentingnya MSDM bersumber dari keyakinan bahwa SDM merupakan asset penting yang dimiliki oleh suatu organisasi. SDM yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental merupakan asset yang tak ternilai bagi perusahaan. Loyalitas kepada cita –cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan tersebut.

Hasibuan (2002,10) mengatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan penuh, karyawan dan masyarakat”.

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui dan dengan orang lain dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia. Para supervisor sebagai bagian dari manajemen perusahaan memainkan peranan penting dalam upaya pencapaian tujuan itu. Supervisor adalah manager tingkat pertama yang langsung berhubungan dengan karyawan. Menjadi supervisor berarti menduduki jabatan dengan

tanggung jawab dan pekerjaan yang berat sekaligus menantang. Para supervisor bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain dan pekerjaannya sendiri. Mereka harus memecahkan masalah, mengambil keputusan serta mengambil tindakan. Ditekan dari atas didesak dari bawah, sehingga terkadang para supervisor terjepit di tengah. Kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerjasama diantara manusia untuk mencapai tujuan. Supervisor yang memimpin efektif adalah supervisor yang memiliki gaya kepemimpinan yang dapat di teladani, yang memotivasi sehingga menimbulkan semangat kerja.

Gaya Kepemimpinan yang paling umum dalam proses perkembangan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan cenderung memiliki kesamaan yaitu: perilaku otokratis, partisipatif atau demokratis, dan laissez-faire yang semuanya menurut Supardi dan Saiful Anwar (2002, 76).

Adapun pola umum gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a) **Otokratis**

Ciri dari otokratis adalah:

- Penentuan kebijaksanaan dilaksanakan oleh pimpinan.
- Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggotanya.
- Tehnik- tehnik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langka-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk khusus.

- **Beragam-macam bahan/data diberikan oleh pemimpin dengan jelas menyatakan hanya akan memberikan bahan informasi bila diminta saja. Pemimpin tidak mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok.**
- **Sama sekali tanpa partisipasi pemimpin dalam penentuan tugas.**
- **Pemimpin terkadang memberikan komentar secara spontan, terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian-kejadian.**

**Semangat kerja karyawan merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha kerjasama kelompok organisasi dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut.**

**Pada umumnya morel (semangat kerja) dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabut-kabut diantara anggota-anggota suatu kelompok masyarakat atau perkumpulan. Semangat kerja yang rendah di hubungkan dengan ketidaknenangan/kegelisahan, sebaliknya moral yang tinggi kadang-kadang dihubungkan dengan motif dan hasil-hasil yang baik. Untuk membahas masalah semangat kerja dan kegiatan kerja hal pertama yang harus di perhatikan adalah pengertian semangat kerja itu.**

**Moekijat dalam MSDM berpendapat bahwa "Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan"**

**Dalam hal ini, gaya kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan semangat kerja karyawannya, karena pemimpin dijadikan**

teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberikan contoh yang baik dan dorongan semangat kepada karyawan dalam bekerja sehingga semangat kerja, efisiensi dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat.

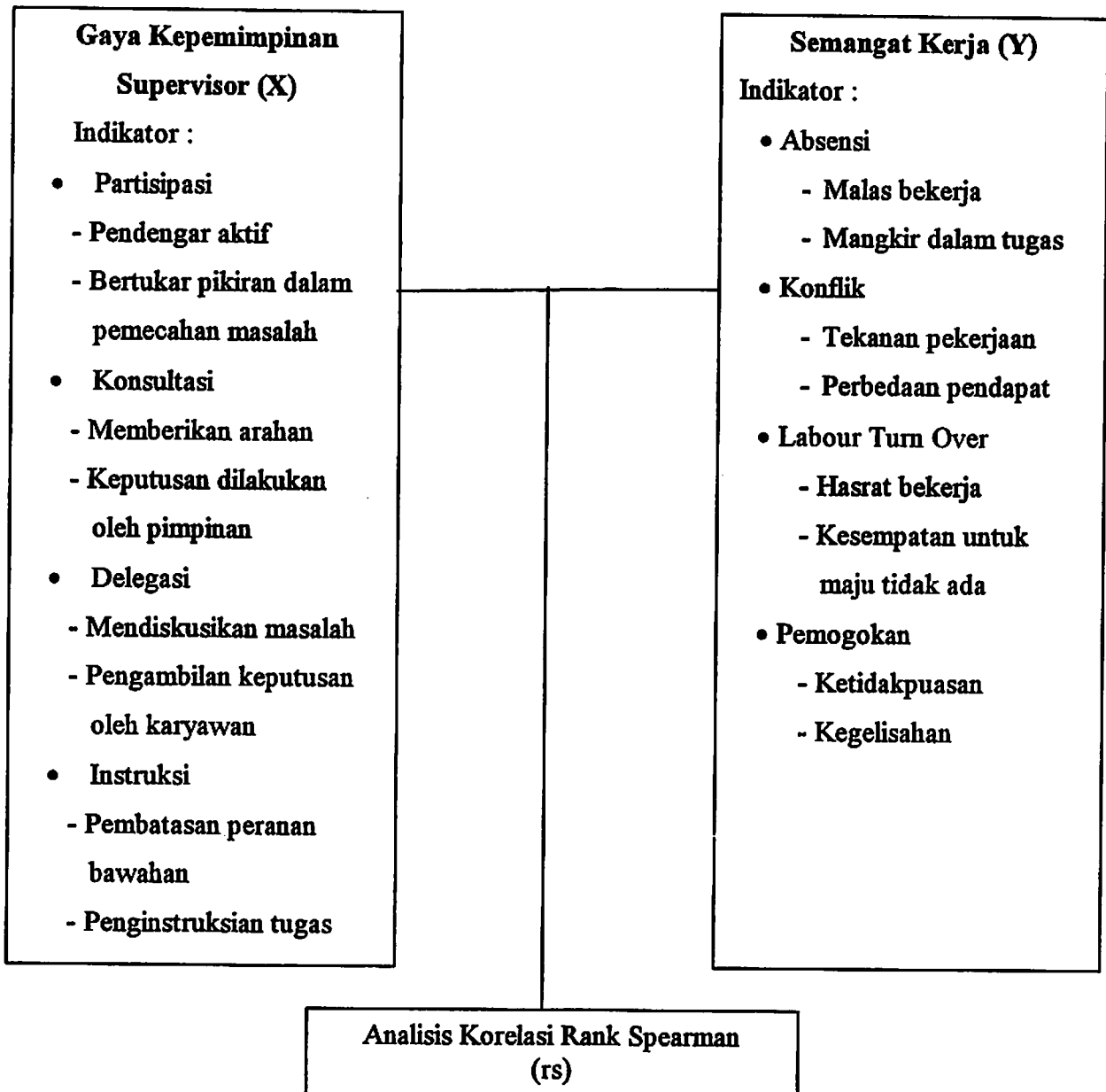
Indikasi turunnya semangat kerja adalah hal yang penting untuk diketahui sebab-sebabnya. Dengan demikian akan dapat diambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin. Meskipun demikian, sebelum mengambil keputusan kita harus meneliti kebenarannya terlebih dahulu.

Berikut ini indikasi-indikasi turunnya semangat kerja meskipun bukan merupakan indikasi yang mutlak, tetapi perlu diketahui karena indikasi ini merupakan kecenderungan secara umum:

Indikasi antara lain:

- 1) Turunnya produktivitas
- 2) Rendahnya kedisiplinan
- 3) Tingkat absensi yang tinggi
- 4) Labour Turn Over
- 5) Tingkat kerusakan yang tinggi
- 6) Kegelisahan dimana-mana
- 7) Tuntutan yang sering terjadi
- 8) Pemogokkan

### 1.5.2 Paradigma penelitian



Gambar 1.1

### 1.5.3 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan supervisor pada PT Verena Oto Finance tidak menentu dalam mempengaruhi bawahannya.

2. Semangat kerja karyawan pada PTsa Verena Oto Finance, Tbk masih cukup rendah.
3. Gaya kepemimpinan sangat berperan dalam upaya meningkatkan semangat kerja karyawan PT. Verena Oto Finance, Tbk.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dari beberapa beberapa faktor produksi yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting dan terpenting. Hal ini disebabkan karena manusia merupakan faktor penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Manusia memiliki perasaan dan keinginan, memiliki sifat dan kebutuhan yang berbeda serta memiliki masalah yang sangat kompleks. Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen yang khusus menangani sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut.

Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia:

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan penuh , karyawan dan masyarakat. (Drs. Malayu Hasibuan, 2002,10)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. (Mangkunegara, 2001,165)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian tentang pemanfaatan sumber daya manusia secara



efektif dan efisien baik yang berkaitan dengan pengertian yang diarahkan untuk mencapai tujuan individu, fungsional organisasi dan masyarakat. (I Gusti Ngurah Gorda, 2004,12)

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusia, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi perusahaan. (Hadari Nawawi, 2003,39)

*HRM can be defined as the management of activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing work within the organization. (Robert Bruce Bowin and Done Harvey, 2001,6)*

*Management is the process of working with people and resource to accomplish organizational goals. (Thomas S. Batcman and Scott A. Snell,2000, 2)*

*HRM is activities designed to provide for and coordinate the human resources of an organization. (Llyod L. Byars and Leslie W. Rue, 1997, 3)*

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang khusus berhubungan dengan bidang kepegawaian dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Disamping menjalankan fungsi manajemen, seorang pemimpin juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi

tanggung jawab untuk melakukan tugas operasional. Oleh sebab itu secara garis besar fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Fungsi Manajemen yang mencakup:

- a) **Perencanaan (planning).** Semua orang menyadari bahwa perencanaan bagian terpenting dan oleh karena itu menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajemen sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan atau sumber daya manusia dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu.
- b) **Pengorganisasian (organizing).** Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang (karyawan) yang akan melakukan kegiatan masing-masing.
- c) **Kompensasi (compensation).** Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena sumber daya manusia karyawan tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap tujuan organisasi.
- d) **Integrasi (integration).** Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Telah disadari bersama bahwa dalam pelaksanaan organisasi sering terjadi benturan kepentingan diantara karyawan dengan pimpinan. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.
- e) **Pemeliharaan (maintenance).** Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki suatu organisasi perlu dipelihara (maintenance), karena kemampuan tersebut merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi.
- f) **Pemisahan (separation).** Seorang karyawan tidak selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu saat paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pension. Untuk itu karyawan tersebut harus kembali ke dalam masyarakat.

Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berda dalam keadaan sebaik mungkin.

## **2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Ambar dan Rosidah (2003, 97), faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. **Faktor Intenal.** Adalah berbagai kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi. Fungsi-fungsi internal ini meliputi:
  - a) Rencana strategi
  - b) Anggaran
  - c) Estimasi produktivitas
  - d) Usaha (kegiatan)
  - e) Rencana organisasi dan tugas karyawan (pegawai)
  
2. **Faktor Eksternal.** Sedangkan faktor eksternal akan dipengaruhi oleh situasi diluar organisasi, keluasan hubungan, ketergantungan dengan pihak lain, arus informasi dan lain-lain. Maka dalam hal ini sangat erat kompetensi faktor luar terhadap eksistensi organisasi. Jika terjadi gejolak diluar maka dapat menimbulkan gelombang pukulan kearah organisasi, dan itu merupakan suatu hambatan yang muncul. Faktor eksternal yang dimaksud disini adalah pembagian hal yang dapat mempengaruhi eksistensi, kemampuan organisasi dan kebijakan organisas. Adapun faktor eksternal antara lain adalah sebagai berikut:
  - a. Teknologi
  - b. Sosial Budaya
  - c. Ekonomi

## **2.4 Gaya Kepemimpinan**

### **2.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Manusia sudah hidup berkelompok-kelompok sejak zaman dahulu dan mengenal pemimpin-pemimpin, sejarah umat

manusia sudah memperlihatkan kepada kita. Seorang pemimpin baik formal maupun informal menjalankan atau melaksanakan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan atau misi yang diharapkan. Tujuan ini baru dapat direalisasikan bilamana terdapat kerjasama di antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin merupakan unsur yang sangat menentukan lacer tidaknya suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Pemimpin dalam kepemimpinannya merupakan inti dan motor penggerak dalam organisasi.

Untuk lebih dapat memahami dan mengerti tentang kepemimpinan, maka penulis mengemukakan berbagai pendapat tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli.

*Leadership is process of influencing group activities to ward goal setting and goal achievement. Artinya 'Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan. (Syadam, 2000, 135, diambil dari Personal Management oleh James A. Stoner)*

Kepemimpinan adalah sifat karakter, atau cara seorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan. (I Gusti Ngurah Gorda, 2006, 157)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. (Husein Umar, 2005, 31)

Dari pengertian beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau kegiatan atasan/pimpinan untuk memengaruhi perilaku sekelompok karyawan secara positif membimbing dan mengarahkan agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

#### 2.4.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga tipe gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif dan *laissez-faire* yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan. (Supardi dan Syaiful Anwar, 2002, 76)

Gaya kepemimpinan seseorang identik dengan tipe-tipe kepemimpinan yang bersangkutan. (Siagian, 2003, 22)

Sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. (Kartini Kartono, 2005, 34)

“Gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan kekurangan dimnya serta dihadapkan pada organisasi yang dipimpinnya, bawahan, tugas, serta keadaan lingkungan”. (Muladi, 2008, 104)

Dari pengertian diatas maka kesimpulan yang dapat diambil dari gaya kepemimpinan adalah tingkah laku atau karakter yang membedakan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mempengaruhi bawahannya.

#### **2.4.3 Gaya Kepemimpinan Supervisor**

Para supervisor sebagai bagian dari manajemen perusahaan memainkan peran penting dalam upaya pencapaian tujuan. Menurut Agus Dharma dalam Manajemen Supervisi (2004, 4) menjelaskan bahwa supervisor adalah manager tingkat pertama yang langsung berhubungan dengan karyawan. Menjadi supervisor berarti menduduki jabatan dengan tanggung jawab atas pekerjaan orang lain dan pekerjaannya sendiri. Ditekan dari atas dan didesak dari bawah, terkadang para supervisor terjepit ditengah.

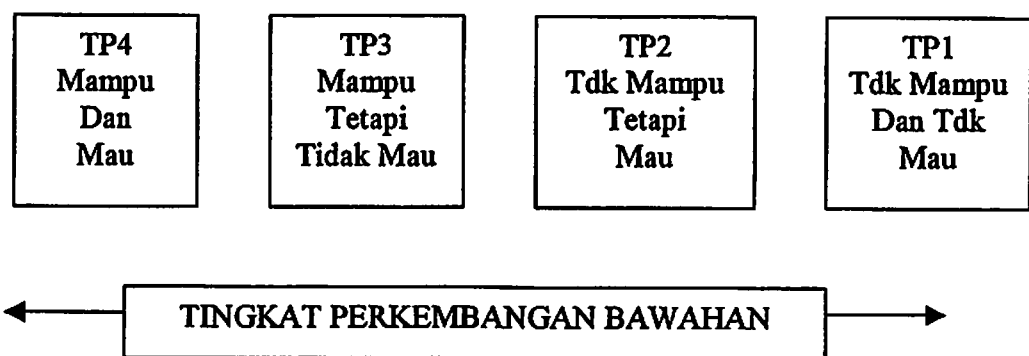
Menurut Agus Dharma dalam Manajemen Supervisi (2004,144) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan supervisor adalah “perilaku (tingkah laku)supervisor pada saat ia berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dikelolanya”.

Pada dasarnya terdapat empat gaya kepemimpinan supervisor, yaitu gaya Bos (Intruksi), Gaya Dokter (Konsultasi), Gaya Konsultan (Partisipasi), dan Gaya Bebas (Delegasi). Masing-masing gaya itu merupakan gabungan yang berbeda dari perilaku gaya kepemimpinan supervisor (Agus Dharma, 2004:144).

perkembangan serupa dalam pekerjaan Y. Konsekuensinya tidak perlu banyak memberikan instruksi dalam pekerjaan X, tetapi banyak mengarahkan dalam pekerjaan Y dan mengawasinya dengan ketat dalam pelaksanaan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kepemimpinan ini ditekankan pada efektivitas gaya kepemimpinan supervisor dalam kaitannya dengan tingkat perkembangan bawahan dalam suatu tugas tertentu.

Dalam hal tingkat perkembangan ini, penting diingat bahwa orang-orang tidaklah benar-benar berkembang atau tidak berkembang sama sekali. Dengan kata lain, perkembangan harus dikaitkan dengan perkembangan yang tidak sama yang bergantung pada tugas atau pekerjaan tertentu.

**GAMBAR 2.1**



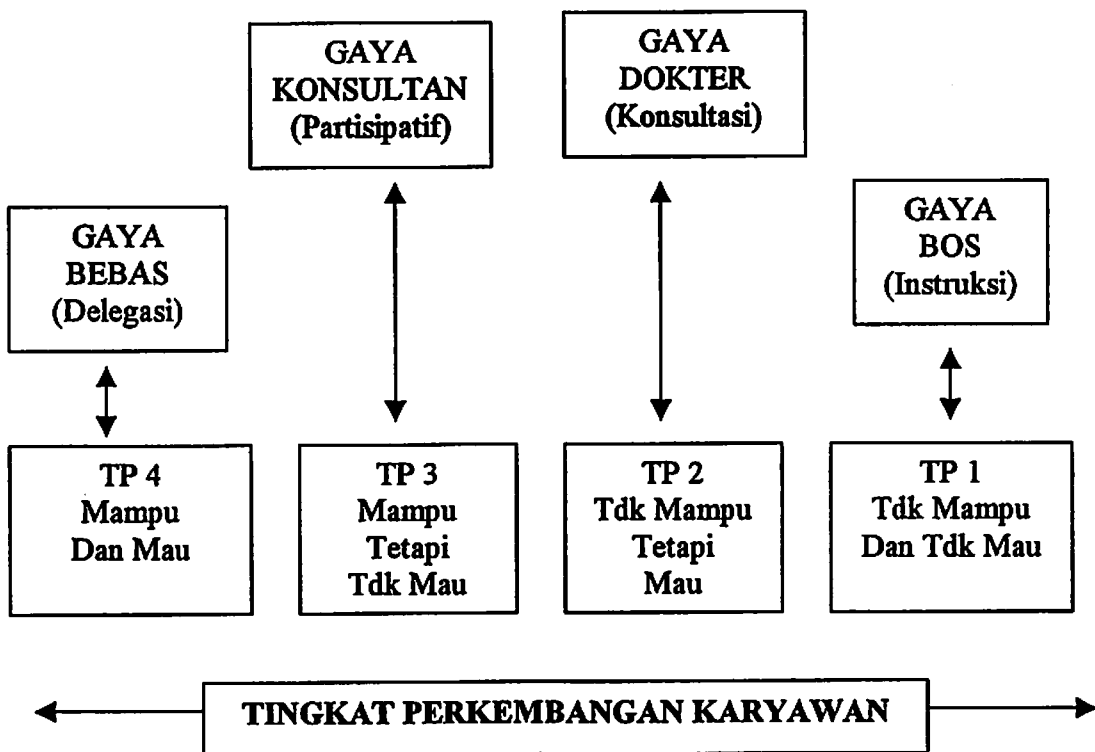
#### **2.4.5 Gaya Kepemimpinan Supervisor Dan Tingkat Perkembangan Bawahan**

Dengan mengelompokkan tingkat perkembangan bawahan ke dalam empat kategori: rendah (P1), rendah ke sedang (P2), sedang ke tinggi (P3), dan tinggi (P4), dapat diidentifikasi

beberapa kriteria yang menunjukkan gabungan antara kemampuan dan kemauan yang berbeda. Gambar berikut menunjukkan hubungan antara tingkatan perkembangan bawahan dan gaya kepemimpinan yang sesuai pada saat bawahan bergerak dari sedang berkembang hingga telah berkembang (dari TP1 ke TP4)

**GAMBAR 2.2**

**GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR**



Gaya 1 atau gaya bos yang sifatnya instruktif ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan rendah ( TP 1 ). Orang yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan suatu pekerjaan adalah tidak kompeten dan tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka umumnya merupakan akibat dari ketidakyakinan atau kurangnya pengetahuan,



pengalaman, atau keterampilan dalam pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, gaya instruktif yang sifatnya “ngebosi” dengan pengarahan yang jelas dan pengawasan ketat memiliki kemungkinan efektif paling tinggi. Perlu di ingat kembali bahwa gaya ini di acu sebagai gaya bos karena dicirikan oleh perilaku supervisor yang membatasi bawahan serta menginstruksikan mereka tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana harus melakukan tertentu.

Gaya 2 atau gaya dokter ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan antara sedang sampai sedang (TP 2). Bawahan yang belum mampu tetapi memiliki kemauan untuk bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan memiliki keyakinan dan sangat termotivasi. Dengan demikian gaya dokter yang banyak mengarahkan dan dorongan emosional merupakan gaya yang paling sesuai bagi orang-orang dengan tingkat perkembangan seperti ini. Gaya ini disebut sebagai gaya dokter karena supervisor masih banyak memberikan arahan yang jelas dengan menentukan apa yang harus dilakukan dan sebagainya seperti halnya gaya bos, tetapi melalui komunikasi dua arah supervisor mendorong bawahan untuk mengajukan gagasan. Komunikasi dua arah ini sangat membantu mempertahankan kemauan bawahan dan pada saat yang sama, tanggung jawab pengendalian atau pengambilan keputusan tetap pada supervisor.

Gaya 3 atau gaya konsultan ditujukan bagi bawahan dengan tingkat perkembangan sedang sampai tinggi. Bawahan dengan tingkat ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkemauan (TP 3). Ketidakmauan mereka umumnya disebabkan oleh kurangnya keyakinan bahwa mereka mampu melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dengan berhasil. Namun, jika bawahan yakin bahwa mereka mampu tetapi masih tidak mau, semata-mata merupakan masalah motivasi sehingga kurang semangat dalam berkerja. Dalam kasus ini, supervisor perlu membuka komunikasi dua arah dan lebih banyak untuk mendengarkan hal-hal yang dikemukakan bawahan serta mendorongnya untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki. Bagi bawahan dengan tingkat perkembangan ini, gaya konsultan merupakan gaya paling efektif. Gaya ini disebut gaya konsultan karena anantara supervisor dan bawahannya saling bertukar gagasan dalam pengambilan keputusan. Peran utama supervisor dalam menerapkan gaya ini adalah secara aktif dan memberikan dorongan.

Gaya 4 atau gaya bebas adalah bagi bawahan dengan tingkat perkembangan tinggi. Orang-orang seperti ini memiliki pengetahuan dan keterampilan serta sangat termotivasi memikul tanggung jawab (TP 4). Dengan demikian, gaya "bebas" (G4) yang sedikit mengarahkan dan sedikit dorongan emosional adalah paling efektif. Sekalipun supervisor mungkin masih mengidentifikasi

masalah, tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan diserahkan kepada bawahan.

#### **2.4.6 Keterampilan yang harus Dimiliki Supervisor**

Agar efektif melaksanakan pekerjaan supervisinya, para supervisor memerlukan keterampilan teknis dan keterampilan interaksi

##### **a) Keterampilan Teknis**

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang segi-segi teknis dari pekerjaan yang dilaksanakan orang-orang yang dibawahinya. Termasuk disini semua tehnik yang digunakan supervisor untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan sistem kerja. Keterampilan ini penting artinya dalam merencanakan, menyusun jadwal, mengevaluasi kinerja dan mengambil keputusan.

##### **b) Keterampilan Interaksi**

Mencakup semua tehnik yang digunakan supervisor untuk berhubungan dengan bawahan mereka dalam mengarahkan, mengikutsertakan, mendelegasikan, melancarkan, dan memantau. Misalnya dalam membahas penilaian kinerja, memimpin rapat, menugaskan pekerjaan, mengatasi keluhan, meningkatkan motivasi, menertibkan, atau mendiskusikan kemajuan pelaksanaan pekerjaan.

Kedua keterampilan itu sama pentingnya. Keterampilan teknis tidak akan banyak manfaatnya jika tidak dapat berinteraksi dengan baik dengan bawahan. Sebaliknya, betapapun pandainya berinteraksi dengan orang lain, akan di pandang sebelah mata karena tidak benar-benar mengetahui dan tidak terampil secara tekhnis.

### 2.4.7 Supervisor dan Sistem Kerja

Tanggung jawab seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasi sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif berdasarkan :

- **Kondisi** :Kondisi adalah unsur masukan (input), yaitu semua masukan yang diperlukan dalam proses. Termasuk disini adalah faktor lingkungan kerja, baik fisik maupun bukan fisik dimana pekerjaan berlangsung. Dalam kondisi mencakup diantaranya SDM, ruangan tempat kerja, peralatan, bahan, struktur organisasi, prosedur, instruksi, kebijakan perusahaan, hubungan antarpribadi, dan suasana kerja.
- **Proses** :Semua kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai hasil (keluaran/input). Misalnya: perakitan, penyampaian informasi, pemindahan, penyeleksian, evaluasi, dan sebagainya)
- **Hasil** :Segala sesuatu yang dihasilkan dari proses kerja. Misalnya barang tertentu, jasa tertentu, atau laporan mengenai pelaksanaan pekerjaan, dan sebagainya.
- **Balikan Formatif** adalah informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas hasil. Balikan ini mengharuskan adanya perubahan dalam cara menghasilkan produk tertentu.
- **Balikan Motivasi**: Informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas hasil/keluaran. Informasi ini mendorong upaya untuk meningkatkan kecepatan atau bekerja lebih giat.

Supervisor mengkoordinasi sistem kerja melalui tiga cara penting.

- **Pertama** :mereka melakukan dengan membimbing melalui petunjuk/pengarahan atau sebagai bagian koordinasi sistem kerja ( misalnya penugasan).
- **Kedua** : mereka memantau proses pelaksanaan pekerjaan

- **Ketiga** :mereka menilai hasil dari sistem kerja

## **2.5 Semangat Kerja**

### **2.5.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja karyawan merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha kerjasama kelompok organisasi dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut.

Pada umumnya moral (semangat kerja) dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabut diantara anggota-anggota suatu kelompok masyarakat atau perkumpulan. Semangat kerja yang rendah dihubungkan dengan ketidaktenangan atau kegelisahan. Sebaliknya moral yang tinggi kadang-kadang dihubungkan dengan motif dan hasil-hasil yang baik. Untuk membahas masalah semangat dan kegairahan kerja, hal pertama yang kita harus perhatikan adalah pengertian semangat kerja itu. Berikut ini akan dipaparkan beberapa pengertian tentang semangat kerja oleh beberapa para ahli:

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas tapi waktunya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. (Alex S. Nitisemito, 2002, 108).

Semangat (moril) kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. (Moekijat, 2002, 130).

Semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu. (Mutiaras S. Panggabean, 2002,134).

Definisi di atas menunjukkan bahwa dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat dapat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil sehingga dengan ini semua produktivitas akan dapat ditingkatkan.

### **2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi meningkatnya semangat kerja karyawan dalam Hadari Nawawi (2003:82) dapat dilihat dari:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja
2. Faktor gaji dan upah yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja.
3. Status sosial pekerjaan.  
Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan
5. Tujuan pekerjaan, tujuan pekerjaan dapat mendorong semangat kerja seseorang.

### 2.5.3 Indikator rendahnya tingkat Semangat Kerja

(Alex S. Nitisemito, 2002:161) menjelaskan indikator yang mempengaruhi turunnya semangat kerja karyawan.

#### 1. Indikator Turunnya Semangat Kerja:

- a) Turunnya produktifitas kerja  
Salah satu turunnya semangat kerja ditunjukkan dengan turunnya produktifitas kerja, ini dapat terjadi karena karyawan cenderung malas dalam melaksanakan pekerjaan dan sengaja menunda-nunda.
- b) Tingkat absensi tinggi  
Pada umumnya bila semangat kerja turun maka mereka malas untuk setiap hari datang bekerja dan setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja mereka pergunakan.
- c) Labour Turnover  
Dalam suatu perusahaan tidak jarang terjadi perubahan sumber daya manusia yang ada, ada yang keluar akibat pindah, meninggal, dipecat, pension, PHK, ketidakpuasan mereka bekerja diperusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk yang tinggi selain dapat menurunkan produktifitas kerja juga dapat menghambat kelangsungan hidup perusahaan.
- d) Tingkat kerusakan yang tinggi  
Naiknya tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang maupun mesin dan peralatan.
- e) Kegelisahan dimana-mana  
Kegelisahan yang timbul dapat berwujud ketidaktenangan dalam bekerja, perasaan tidak aman menghadapi masa depan dll.
- f) Tuntutan yang sering terjadi konflik  
Semakin sering terjadi tuntutan merupakan indikasi yang kuat adanya semangat kerja yang turun dari karyawan.
- g) Pemogokan  
Pemogokan merupakan perwujudan ketidakpuasan/kegelisahan yang juga merupakan tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat kerja.

### 2.5.4 Cara meningkatkan Semangat Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya semaksimal

mungkin, dan batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin. Karena itu disini dicoba untuk memberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, baik yang bersifat material maupun bersifat non material. Cara mana yang paling tepat sudah tentu tergantung kepada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja menurut Alex NitiseMITO dapat ditempuh dengan cara :

a) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya memberikan gaji yang cukup kepada karyawan/pegawainya. Pengertian "cukup" ini adalah sebenarnya sangat relatif sifatnya. Oleh karena itu cukup di sini adalah jumlah yang mampu dibayar tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan kegairahan kerja para pegawainya.

Perlu dicatat disini bahwa yang dimaksud gaji bukanlah imbalan jasa dalam bentuk uang semata, tetapi dalam bentuk yang lain. Misalnya: jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berbentuk gaji yang cukup, mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani ini antara lain adalah menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

c) Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Untuk menghindari hal-hal seperti itu maka perusahaan perlu sekali kadang-kadang (dalam kurun waktu tertentu) menciptakan suasana santai.

Banyak sekali cara-cara yang dapat dijalankan oleh perusahaan, misalnya dengan jalan mengadakan rekreasi/



piknik bersama-sama, mengadakan pertandingan olah raga antar karyawan dan sebagainya.

Pengaruh yang diakibatkan karena itu cukup besar, kegairahan kerja para karyawan akan timbul karenanya. Mereka akan saling merasa dalam satu kesatuan dan masa satu naungan di bawah nama perusahaan.

- d) **Harga diri perlu mendapat perhatian**  
 Perusahaan yang baik biasanya mempunyai karyawan yang hasil kerjanya dapat diandalkan. Dengan keadaan seperti itu perusahaan akan cepat maju karena cara kerja karyawan cukup baik.  
 Jika prestasi karyawan itu cukup menonjol apa salahnya bila pemimpin memberikan penghargaan baik berupa surat penghargaan maupun dalam bentuk hadiah materi. Setiap orang pasti menghendaki dirinya dihormati orang lain.
- e) **Tempatkan para karyawan/pegawai pada posisi yang tepat**  
 Setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Jadi sesungguhnya masalah ketepatan menempatkan para karyawan pada posisi yang telah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan kegairahan kerja karyawan.
- f) **Berikan kesempatan untuk maju**  
 Kegairahan kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Jika hendaknya setiap perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya. Berikanlah penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Bagi perusahaan yang baik bukan saja hanya memberikan penghargaan akan tetapi bahkan pihak perusahaan mengadakan program pendidikan tambahan bagi karyawannya. Tentu saja para karyawan akan menyambutnya dengan hati gembira dan kegembiraan inilah salah satu pendorong kegairahan kerja.
- g) **Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan**  
 Kegairahan kerja para karyawan akan terpupuk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, ada sementara perusahaan yang melaksanakan program pensiun bagi karyawannya.  
 Kalau sekiranya pemberian tunjangan pensiun dirasakan sebagai suatu tindakan yang erat bagi perusahaan, maka sebenarnya ada jalan lain yang cukup baik. Misalnya

dengan cara mewajibkan para karyawannya untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam bentuk polis asuransi.

- h) Usahakan agar para karyawan mempunyai loyalitas  
Kesetiaan/loyalitas para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggungjawab. Tanggungjawab dapat menciptakan kegairahan kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar para karyawan merasa senang dengan perusahaan. Dengan merasa senang seperti ini kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dapat dirasakan juga oleh mereka. Sebenarnya loyalitas dapat juga ditimbulkan dengan cara pemberian gaji yang cukup, perhatian terhadap kebutuhan rohani dan hal-hal positif lain seperti yang dijelaskan dimuka.
- i) Sekali-kali para karyawan/pegawai perlu juga diajak berunding  
Di dalam perusahaan merencanakan sesuatu yang agak penting sebaiknya para karyawan diajak berunding. Misalnya kita akan merencanakan menaikkan penjualan sebanyak 25% untuk tahun depan. Maka setiap karyawan yang bertugas dibidang penjualan, produksi, pembelian dan keuangan sebaiknya diajak berunding. Dengan mengikut sertakan mereka berunding maka perasaan bertanggungjawab akan timbul sehingga mereka dalam melaksanakan kebijaksanaan baru tersebut akan lebih baik.
- j) Pemberian insentif yang terarah  
Agar perusahaan memperoleh hal secara langsung maka selain cara-cara yang telah disebutkan di atas, dapat pula ditempuh sistem pemberian insentif kepada para karyawan. Perusahaan akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada para karyawan yang menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya. Cara seperti ini sangat efektif untuk mendorong gairah kerja para karyawan. Tentu saja cara itu harus juga disertai dengan kebijaksanaan yang tepat.
- k) Fasilitas yang menyenangkan  
Setiap perusahaan bila mana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawan. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada karyawannya maka berarti kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan.

Fasilitas yang menyenangkan janganlah diartikan secara sempit, sebab banyak menafsirkan bahwa fasilitas menyenangkan antara lain rekreasi, cafetaria sampai olah raga dan sebagainya.

Sebenarnya fasilitas yang menyenangkan sangat luas, sehingga termasuk juga pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih, pendidikan untuk anak dan sebagainya. Tempat ibadah akan menimbulkan ras kesenangan batiniah, sebab dengan penyediaan tempat ibadah akan memudahkan mereka yang akan menjalankan ibadah (Alex S. Nitisemito, 2002,108).

Apabila semangat kerja karyawan menurun, akan berdampak negatif terhadap perkembangan suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh menurunnya semangat kerja dari karyawan karena adanya perasaan tidak puas terhadap cara-cara yang dipergunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan bawahannya.

Ketidakpuasan ini dapat dilihat dalam bentuk:

- a) *Labour turn over* (pergantian pegawai) yang tinggi.
- b) Sering terjadi pertikaian perburuhan (*labaur disputes*) yang dapat mengakibatkan *showdown* atau bentuk-bentuk lainnya.
- c) Tingkat kebiasaan absen (*abseniesme*) yang tinggi, artinya terlalu banyak jumlah pegawai yang tidak masuk atau sering datang terlambat
- d) Moral yang rendah dalam bentuk kenakalan, perbuatan yang merugikan nama baik organisasi, dan lain sebagainya.
- e) Tidak adanya loyalitas kepada organisasi.
- f) Pessimisme
- h) Appatisme

### 2.5.5 Upaya Pembinaan Semangat Kerja Karyawan

Membina semangat kerja karyawan perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat

kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu perusahaan tentulah pimpinan sebagai atasan langsung karyawan bersangkutan. Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan karyawan dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja turut mendukung terbinanya semangat kerja. Menurut Saydam (1996,197), keberhasilan pembinaan semangat kerja sangat tergantung pada supervisi yang bermutu, kondisi kerja yang menyenangkan, adanya kesempatan untuk berpartisipasi, hubungan yang harmonis, dan adanya aturan main yang jelas. Selain itu, teknik pengawasan dan kebijakan manajemen meliputi pengawas berusaha agar karyawan mempunyai minat kerja yang besar, memberi pujian, ada hubungan timbal balik antara perusahaan dengan masyarakat, kondisi fisik pekerjaan, kesempatan, peralatan kerja, dan prosedur untuk memperhatikan keluhan karyawan. Ada beberapa usaha positif dalam rangka menyelenggarakan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja, yaitu orientasi, supervisi, partisipasi, komunikasi rekognasi, delegasi, kompetisi, integrasi, dan motivasi silang. Sastrohadiwiryono (2002,128) menunjukkan bahwa cara yang ditempuh untuk meningkatkan semangat kerja adalah memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar, tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan,

menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak, memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja pada saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia antara tenaga kerja.

## **2.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Supervisor Terhadap semangat kerja**

Meningkatkan semangat kerja dalam kehidupan organisasi ditujukan agar seluruh karyawan yang ada didalam organisasi tersebut bersedia dengan sukarela mentaati peraturan dan mempunyai kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, sehingga jika semangat kerja telah tercipta maka dapat menjadi modal utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Agus Dharma (2004,136) berpendapat “supervisor yang efektif adalah supervisor yang mempunyai gaya kepemimpinan yang memberikan model yang diteladani yang memotivasi sehingga menimbulkan semangat kerja”.

Adapu teori gaya kepemimpinan menurut Soebagio (1999,120), teori ini merupakan kombinasi pengembangan pikiran sosiologi dan pendekatan psikologis. Titik tolak pemikiran ini adalah pegawai (bawahan) akan semangat bekerja keras (efektif), jika pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang baik.

Teori ini bertumpu pada pandangan bawahan terhadap perilaku atasannya yang berdasar:

- a) Struktur inisiatif, tingkat keterlibatan pemimpin memerlukan peranan dirinya dan peranan bawahannya yang bersifat dua arah.
- b) Pertimbangan, tingkat perilaku pimpinan terhadap bawahan yang mencerminkan pada rasa saling mempercayai, menghormati, memberi dukungan pada ide-ide bawahan dan komunikasi dua arah.

Pada akhirnya untuk mengetahui peranan gaya kepemimpinan supervisor terhadap semangat kerja penulis menggunakan metode explanatory survey. Metode penelitian explanatory survey adalah metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah analisis rank spearman dengan rumus:

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

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Obyek Penelitian**

Variabel penelitian dalam skripsi ini adalah kepemimpinan supervisor (X) dan semangat kerja (Y). Obyek penelitian dari penyusunan skripsi ini adalah bagian Supervisor pada PT. Verena Oto Finance, Tbk, yang berlokasi di Jalan Peconongan Raya No: 84 Gedung Bank Panin Lt:3 Jakarta Pusat 10120. Perusahaan ini bergerak di bidang pembiayaan kredit mobil.

#### **3.2 Metode Penelitian**

##### **3.2.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah perencanaan dan pelaksanaan pengambilan keputusan yang rasional dalam memperoleh data dan informasi yang diperlukan

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

Jenis penelitian yang digunakan di dalam penulisan skripsi ini yaitu verifikatif dengan metode penelitian eksplanatory survey. Sedangkan teknik penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu statistik kualitatif.

##### **2. Unit Analisis**

Unit analisis yang digunakan adalah individual yaitu sumber data yang diperoleh dari respon individu dan group yaitu sumber data yang diperoleh dari unit fungsional PT. VERENA OTO FINANCE, Tbk.

### 3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Dalam operasionalisasi variabel ini penulis akan menjelaskan masing-masing variabel dengan indikator dan skalanya sebagai landasan dalam melakukan perhitungan variabel yang menghubungkan dengan judul skripsi ini.

Tabel 3.1

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Supervisor	- Partisipasi	- Pendengar aktif	- Ordinal
		- Bertukar pikiran	- Ordinal
	- Delegasi	- Diskusi masalah	- Ordinal
		- Keputusan diambil oleh karyawan	- Ordinal
		- Konsultasi	- Memberikan arahan
	- Instruksi	- Keputusan diambil oleh pimpinan	- Ordinal
		- Pembatasan peranan bawahan	- Ordinal
- Penginstruksian tugas	- Ordinal		
Semangat Kerja	- Absensi	- Malas bekerja	- Ordinal
		- Mangkir dalam tugas	- Ordinal
	- Produktivitas	- Tekanan pekerjaan	- Ordinal
		- Perbedaan pendapat	- Ordinal
	- Loyalitas	- Hasrat bekerja	- Ordinal
		- Kesempatan untuk maju tidak ada	- Ordinal
	- Konflik	- Ketidakpuasan	- Ordinal
		- Kegelisahan	- Ordinal



### 3.2.3 Metode Pengambilan Sampel

Metode Pengambilan sampel yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus Slovin yang dikutip oleh Husein Umar, 2002, 133.

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian, karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir

Dari rumus di atas dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} &= &\frac{60}{1 + 60(0,13)^2} \\ & &= &29,79 = 30 \text{ responden} \end{aligned}$$

Jadi sampel yang diambil dari populasi adalah 30 orang

### 3.2.4 Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1) Studi Lapangan

Yaitu metode penelitian yang dilakukan pada objek penelitian guna mencari informasi dan data yang dibutuhkan dengan cara:

##### a. Wawancara (interview)

Yaitu pengumpulan data melalui Tanya jawab langsung dengan supervisor dan karyawan PT. Verena Oto Finance, Tbk untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian.

**b. Observasi**

Pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap objek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung.

**c. Angket (Quesioner)**

Yaitu pengumpulan data dengan cara menyebarkan angket pertanyaan berikut alternative jawaban secara tertulis kepada sejumlah responden yang meliputi para karyawan PT. Verena Oto Finance, Tbk.

**2) Studi Pustaka**

Metode yang dilakukan penulis untuk mendapatkan gambaran tentang permasalahan yang diteliti guna mendapatkan pengetahuan yang jelas secara teoritis adalah dengan mempelajari literatur atau buku-buku sambil dengan membaca dan mengkaji sumber-sumber tersebut.

### **3.2.5 Metode Analisis**

Untuk mengetahui bagaimana keeratan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja, maka digunakan rumus statistic korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) dengan rumus sebagai berikut:

**1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item. Masrun dalam buku Sugiyono (2007, 270) menyatakan bahwa teknik

korelasi menentukan validitas item ini sekarang menyatakan bahwa untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi.

Reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik.

## 2. Analisa Korelasi Rank Spearman

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

d<sub>i</sub> = selisih antara rank x dan rank y (R<sub>x</sub>-R<sub>y</sub>)

x = variabel gaya kepemimpinan supervisor

y = variabel semangat kerja karyawan

Bila terdapat rangking berangka sama dalam variabel x dan variabel y, maka kita perlu mengkoreksi jumlah kuadrat, dengan mempertimbangkan angka sama.

Faktor koreksi adalah :

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

Keterangan:

$T$  = faktor koreksi

$t$  = banyak observasi yang bernilai sama.

Jika terdapat jumlah angka yang sama, kita menggunakan rumus dalam perhitungan rumus  $r_s$ . (Umar Husein, 2005, 204)

$$R_s = \frac{\sum xi^2 + \sum yi^2 - \sum di}{2\sqrt{\sum xi^2 \cdot \sum yi^2}}$$

Dimana :

$$\sum xi^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum yi^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$

Keterangan:

$R_s$  = Rank Spearman

$di$  = selisih antara rank pada variabel  $x$  dengan rank variabel  $y$   
( $R_x - R_y$ )

$N$  = Sampel

$X$  = Gaya kepemimpinan supervisor

$Y$  = Semangat kerja

$r_s = 1$  : mendekati 1 hubungan sangat kuat dan searah

$r_s = -1$  : mendekati -1 hubungan sangat kuat dan berlawanan arah

$r_s = 0$  : hubungan antara variabel  $x$  dan variabel  $y$  tidak ada

hubungan Adapun kriteria tingkat hubungan koefisien korelasi rank spearman

### Kriteria Tingkat Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00-0.199	Sangat rendah
0.20-2.399	Rendah
0.40-0.599	Sedang
0.60-0.799	Kuat
0.80-1.000	Sangat kuat

Untuk menganalisa data, penulis menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pihak pimpinan dan karyawan sebagai bahan penelitian, dimana setiap kategori diberi bobot dengan perincian sebagai berikut:

a. Untuk variabel gaya kepemimpinan supervisor:

- |        |                          |                        |
|--------|--------------------------|------------------------|
| Skor 5 | untuk alternatif jawaban | a. Sangat Setuju       |
| Skor 4 | untuk alternatif jawaban | b. Setuju              |
| Skor 3 | untuk alternatif jawaban | c. Ragu-Ragu           |
| Skor 4 | untuk alternatif jawaban | d. Tidak Setuju        |
| Skor 3 | untuk alternatif jawaban | e. Sangat Tidak setuju |

b. Untuk variabel semangat kerja:

- |        |                          |                  |
|--------|--------------------------|------------------|
| Skor 5 | untuk alternatif jawaban | a. Sangat Setuju |
| Skor 4 | untuk alternatif jawaban | b. Setuju        |
| Skor 3 | untuk alternatif jawaban | c. Ragu-Ragu     |
| Skor 4 | untuk alternatif jawaban | d. Tidak Setuju  |

Skor 3 untuk alternatif jawaban e. Sangat Tidak setuju

## 2. Uji Hipotesa

Perumusan hipotesa digunakan untuk mengetahui peranan gaya kepemimpinan supervisor dengan semangat kerja.

$$t_{\text{Hitung}} = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s}}$$

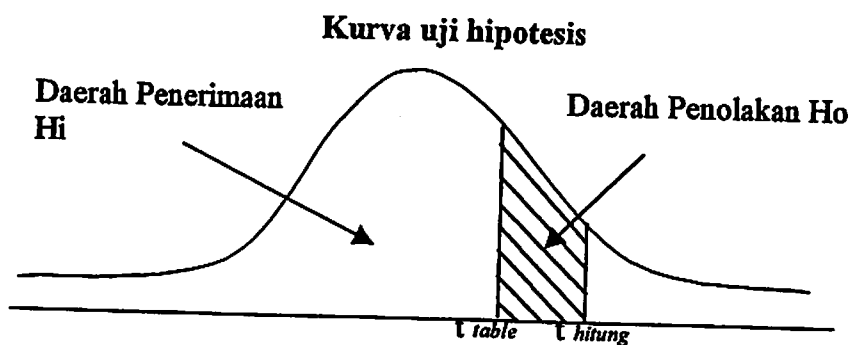
$H_0 : r_s = 0$ , gaya kepemimpinan supervisor tidak berhubungan secara nyata terhadap semangat kerja

$H_1 : r_s \neq 0$ , gaya kepemimpinan supervisor berhubungan secara nyata terhadap semangat kerja

Untuk menentukam nilai  $t_{\text{tabel}}$  digunakan taraf nyata 0,05 dan  $dk = n-2$ ,

kemudian nilai CR yang dihitung dibandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$ .

(J.Supranto, 2001 : 331).



## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### **4.1 Hasil Penelitian**

#### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

PT. Verena Oto Finance, Tbk adalah perusahaan pembiayaan yang bergerak dalam bidang pemberian kredit kendaraan kepada nasabahnya.

PT. Verena Oto Finance berdiri pada tanggal 21 Juli 1993. Pada waktu itu nama perusahaan ini adalah PT. Maxima Perdana Finance. Seiring dengan berjalannya waktu dan berkembangnya perusahaan, maka pada tanggal 14 Februari 2003 nama perusahaan ini berubah menjadi PT. Verena Oto Fianance Indonesia. Perubahan nama ini sesuai dengan akta notaris Herlien Eliwaty Tjitra, SH. No. 46, 14 Februari 2003.

Pada akhirnya, tepat pada tanggal 11 Juni 2003 nama perusahaan berubah menjadi PT. Verena Oto Finance. Akta perubahan terakhir ini telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat Keputusan No. C-15620 HT 01.04. TH 2003 tanggal 7 Juli 2003.

Pada tanggal 13 Juni 2008 sesuai dengan keputusan Bapepam-LK No. S-3825/BL/2008 PT. Verena resmi menjadi perusahaan terbuka, sehingga menjadi PT. Verena Oto Finance Tbk.

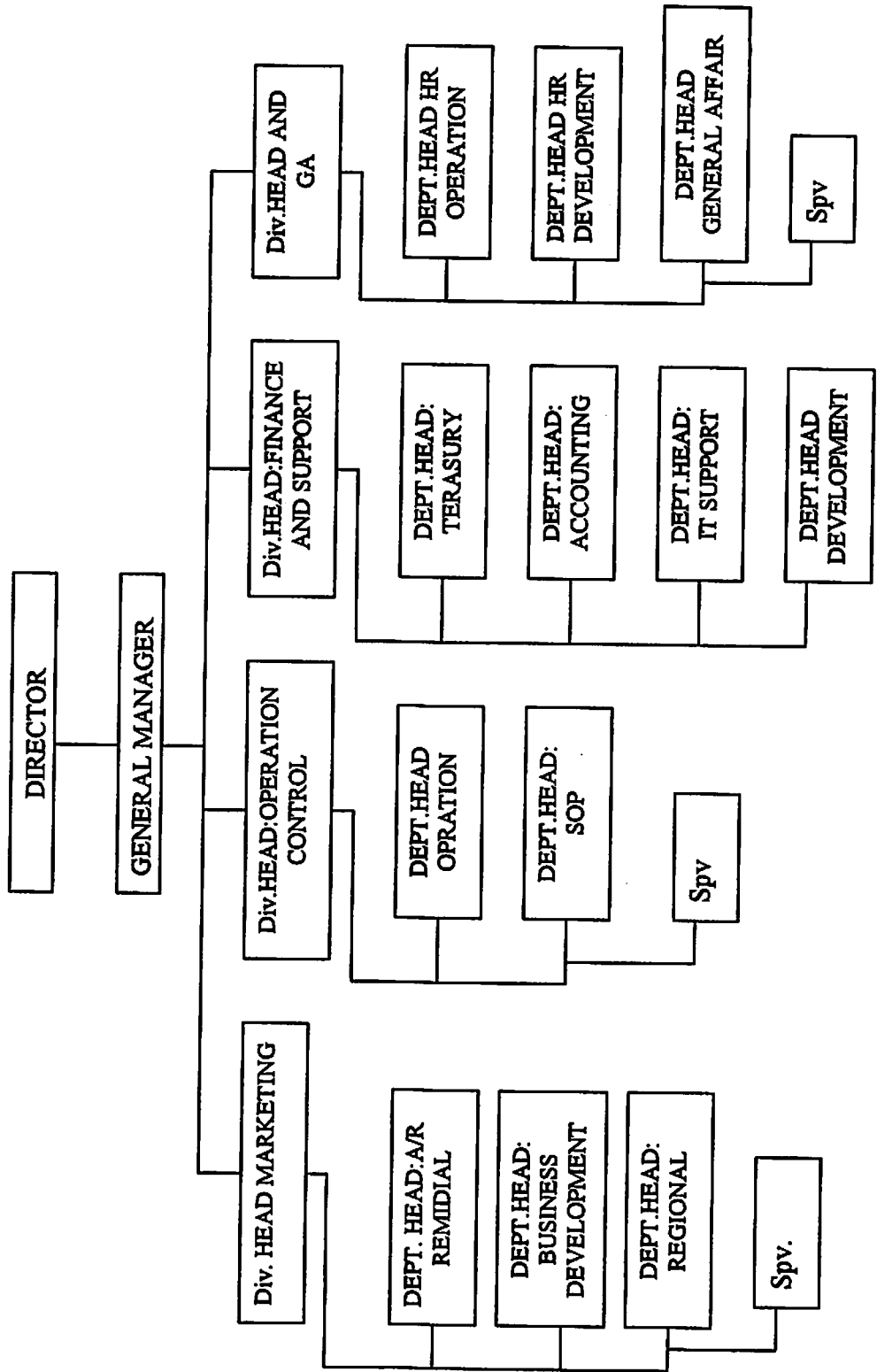
Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan, pihak perusahaan selalu mengadakan pendidikan dan pelatihan secara intensif dan berkesinambungan. Dalam menjalankan kegiatannya PT. Verena Oto Finance memperkerjakan 1.402 (data 2008) orang karyawan di pusat dan seluruh cabang di Indonesia.

Kemudian akhirnya pada tanggal 25 Juni 2008 saham PT. Verena Oto Finance resmi diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), dengan kode saham VRNA.



Gambar 4.1

STRUKTUR ORGANISASI PT. VERENA OTO FINANCE, Tbk



#### **4.1.2. Struktur Organisasi**

Pada Umumnya tujuan sebuah perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu sebuah organisasi yang solid untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dengan sumber daya perusahaan yang ada. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang jelas.

Kegunaan dari struktur organisasi adalah memberikan kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan/jabatan masing-masing di dalam perusahaan tersebut.

Struktur organisasi mengenai pembagian kerja masing-masing jabatan pada PT. Verena Oto Fianance, Tbk sebagai berikut:

Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan adalah sebagai berikut:

1. **Director** : Merupakan pimpinan tertinggi dalam perusahaan, tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:
  - Bertanggung jawab penuh terhadap maju mundurnya perusahaan.
  - Menetapkan dan menjalankan pokok-pokok kebijakan seluruh aktivitas perusahaan.

- Menyenggarakan rapat kerja untuk membicarakan, membahas dan mencari jalan keluar terhadap masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan operasinya.

2. **General Manager: Tugas dan tanggung jawabnya antara lain:**

- Menyusun rencana kerja bersama-sama dengan semua manager yang berada dibawahnya.

- Bertanggung jawab terhadap direktur

- Menerima laporan yang dibuat oleh para manager, mengkoreksi serta menganalisis dan melaporkan kepada direktur.
- Mengkoordinir dan mengawasi aktivitas perusahaan baik langsung maupun tidak langsung.

3. **Division Head : Marketing, tugas dan tanggung jawab antara lain:**

- Mengkoordinir semua kegiatan yang terkait dalam departemennya.
- Menentukan harga penjualan sewaktu pembayaran.

- . Membuat harga penawaran harga dan melakukan analisa minimal setahun sekali.
  - . Menerima purchase order dari pelanggan dan membuat shedule delivery untuk pesanan.
4. Division Head : Operation Control, tugas dan tanggung jawabnya antara lain untuk mengawasi segala kegiatan operasional perusahaan, dan mempunyai kendali penuh terhadap aktivitas perusahaan. Divisi ini membawahi departemen-departemen antara lain:
- 1) Departement Head: Operation
  - 2) Departemen Head: SOP
5. Division Head: Finance and Support, tugas dan tanggung jawabnya antara lain:
- . Menyusun laporan keuangan termasuk bukti-buktinya.
  - . Membuat pembukuan rekening bank dan melaporkan kepada direksi.
  - . Membuat catatan dalam buku setoran untuk transaksi-transaksi peerimaan, pengeluaran,

serta setoran ke bank.

- Melayani permintaan uang yang dibutuhkan oleh setiap manajer atau kepala bagian dengan jumlah yang telah disetujui oleh direktur.

**6. Division Head : HR and GA, tugas dan tanggung**

**jawabnya adalah:**

- Merencanakan dan mengusulkan kebijakan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan personalia kepada direksi.
- Merumuskan dan menyusun program kerja dan rencana tahunan kepegawaian dan melaksanakan setelah disetujui oleh Direksi.
- Mengikuti perkembangan ketenagakerjaan yang tidak bertentangan dengan kebijakan pemerintah dan melaporkan kepada direksi.
- Memenuhi permintaan para manajer akan tenaga kerja apabila diperlukan.

**7. Supervisor : Bertanggung jawab untu mencapai hasil sebaik**

mungkin dengan mengoordinasikan system kerjanya contohnya :

- Memberitahu cara pemecahan masalah yang ditanyakan salah seorang karyawan baru.
- Memberikan penyuluhan kepada seorang karyawan baru.
- Menyelenggarakan pertemuan untuk menjelaskan suatu prosedur baru bagi karyawan.

#### **4.1.3. Aktivitas Perusahaan**

Sampai saat ini PT. Verena Oto Finance, Tbk telah mengembangkan bisnisnya menjadi 11 (sebelas) cabang dan 2 (dua) R/O (cabang pembantu). Wilayah cabang-cabang tersebut telah tersebar dikota-kota besar di Indonesia. Di wilayah Jabotabek, cabang-cabangnya antara lain adalah: Cabang Batu Ceper, Kelapa Gading, Radio Dalam, Tangerang, Kalimantan dan 1 ( satu ) R/O di Bogor. Sedangkan di wilayah luar Jabotabek yaitu: cabang Bandung, Surabaya, Medan, Palembang, Samarinda, dan 1 ( satu ) R/O di Aceh.

##### **1. Wilayah I (Jabotabek):**

- Cabang Batu Ceper (September 2003)
- Cabang Kelapa Gading (Oktober 2003)
- Cabang Radio Dalam (Oktober 2003)

- Cabang Tangerang (Juni 2003)
  - Cabang Kalimantan (Juli 2003)
  - R/O Bogor (Mei 2007)
2. Wilayah II (Sumatera):
- Cabang Medan (September 2004)
  - Cabang Palembang (Juli 2006)
  - Cabang Pekanbaru (Juni 2007)
  - R/O Aceh (Mei 2007)
3. Wilayah III (Timur):
- Cabang Surabaya (Juli 2004)
  - Cabang Bandung (Agustus 2006)
  - Cabang Samarinda (Juli 2007)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1. Keadaan Semangat Kerja Karyawan pada PT. VERENA OTO FINANCE, Tbk

Keberadaan semangat kerja sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dalam suasana yang memiliki semangat kerja organisasi akan dapat memaksimalkan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui keberadaan semangat kerja karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk, dapat dilihat dari salah satu faktor yang merupakan

indikator semangat kerja, yaitu tingginya tingkat kemangkiran (absen).

Absensi merupakan suatu bentuk ketidakhadiran seorang karyawan dengan alasan diantaranya sakit, izin, dan alpa. Tingginya tingkat absensi karyawan menghambat penyelesaian pekerjaan tertentu dan dapat mengakibatkan produksi menurun, sehingga dapat menunjukkan tingkat semangat kerja karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

Peraturan yang ditetapkan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk berhubungan dengan tingkat absensi adalah sebagai berikut:

1. Apabila seorang karyawan absen atau tidak masuk kerja sampai 3 hari, maka harus izin lisan atau tulisan dan jika sakit harus ada keterangan dokter.
2. Apabila 3 (tiga) minggu tidak masuk, diberi peringatan tertulis.
3. Apabila 5 (lima) minggu tidak masuk, maka gaji tidak akan diusulkan atau tidak dibayar.

Berdasarkan data yang diberikan oleh PT. Verena Oto Finance, maka dapat dilihat tingkat absensi dengan menggunakan rumus sebagai berikut: (Hasibuan, 2000, 87)

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{jml absen (hari)}}{\text{jmlh karyawan rata-rata x hari kerja}} \times 100\%$$



Untuk perhitungan dan kondisi tingkat absensi pada PT. Verena

Oto Finance dapat dilihat melalui tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Absensi PT. Verena Oto Finance**  
**Tahun 2007**

Bulan	Keterangan		Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Absen (hari)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Tingkat Absensi (%)
	I	TAK				
Jan	5	11	60	16	26	1,21
Feb	8	10	60	18	19	1,58
Mar	11	15	60	26	20	2,17
Apr	10	19	29	87	20	2,41
Mei	6	17	60	23	19	2,01
Jun	9	14	60	23	20	1,92
Jul	15	20	60	35	23	2,54
Agus	10	8	60	18	20	1,5
Sept	16	11	60	27	25	1,8
Okt	12	11	60	23	20	1,91
Nop	10	11	60	21	22	1,59
Des	4	12	60	16	15	1,78
Jumlah						23,97
Rata-rata						1,86

Keterangan I : Izin

TAK : Tidak Ada Keterangan

**Tabel 4.2**  
**Tingkat Absensi PT. Verena Oto Finance**  
**Tahun 2008**

Bulan	Keterangan		Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Absen (hari)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Tingkat Absensi (%)
	I	TAK				
Jan	24	13	60	37	22	2,80
Feb	21	15	60	36	19	3,16
Mar	25	19	60	44	20	3,67
Apr	19	28	60	47	20	3,91
Mei	9	22	60	31	19	2,72
Jun	18	23	60	41	20	3,41
Jul	14	12	60	26	23	1,8
Agus	10	18	60	28	20	2,34
Sept	20	16	60	36	25	2,4
Okt	19	21	60	40	20	3,34
Nop	12	21	60	33	15	2,5
Des	14	21	60	35	23	3,89
Jumlah						35,94
Rata-rata						2,99

Keterangan I : Izin

TAK : Tidak Ada Keterangan

Perhitungannya :

**Tingkat Absensi PT. Verena Oto Finance Tahun 2007:**

1. Januari	=	$\frac{16}{60 \times 22}$	x 100% =	1,21%
2. Februari	=	$\frac{18}{60 \times 19}$	x 100% =	1,58%
3. Maret	=	$\frac{26}{60 \times 20}$	x 100% =	2,41%
4. April	=	$\frac{29}{60 \times 20}$	x 100% =	2,41%
5. Mei	=	$\frac{23}{60 \times 19}$	x 100% =	2,01%
6. Juni	=	$\frac{23}{60 \times 20}$	x 100% =	1,92%
7. Juli	=	$\frac{35}{60 \times 23}$	x 100% =	2,54%
8. Agustus	=	$\frac{18}{60 \times 20}$	x 100% =	1,5%
9. September	=	$\frac{27}{60 \times 25}$	x 100% =	1,8%
10. Oktober	=	$\frac{23}{60 \times 20}$	x 100% =	1,91%
11. Nopember	=	$\frac{21}{60 \times 22}$	x 100% =	1,59%
12. Desember	=	$\frac{16}{60 \times 15}$	x 100% =	1,78%
<b>Jumlah =</b>				<b>23,97%</b>

**Tingkat Absensi PT. Verena Oto Finance Tahun 2008:**

1. Januari	=	$\frac{37}{60 \times 22}$	x 100% =	2,80%
2. Februari	=	$\frac{36}{60 \times 19}$	x 100% =	3,16%
3. Maret	=	$\frac{44}{60 \times 20}$	x 100% =	3,67%
4. April	=	$\frac{47}{60 \times 20}$	x 100% =	3,91%
5. Mei	=	$\frac{31}{60 \times 19}$	x 100% =	2,72%
6. Juni	=	$\frac{41}{60 \times 20}$	x 100% =	3,41%
7. Juli	=	$\frac{26}{60 \times 23}$	x 100% =	1,8%
8. Agustus	=	$\frac{28}{60 \times 20}$	x 100% =	2,34%
9. September	=	$\frac{36}{60 \times 25}$	x 100% =	2,4%
10. Oktober	=	$\frac{40}{60 \times 20}$	x 100% =	3,34%
11. Nopember	=	$\frac{33}{60 \times 22}$	x 100% =	2,5%
12. Desember	=	$\frac{35}{60 \times 15}$	x 100% =	3,89%
				<b>Jumlah = 35,94%</b>

Rata-rata absensi bulan Januari – Desember tahun 2007 PT. Verena Oto Finance adalah :

$$\begin{aligned} \frac{\text{Absensi (\%)/ tahun}}{12} &= \frac{23,97}{12} \\ &= 1,86\% \end{aligned}$$

Pada bulan Februari, Juli dan Oktober terdapat jumlah absensi yang tinggi. Hal ini disebabkan karena bulan-bulan tersebut banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, namun sebagian besar para karyawan tidak memberikan keterangan atas ketidakhadirannya. Situasi ini dapat dilihat pada tabel 4.1, yaitu dari besarnya jumlah TAK ( Tidak Ada Keterangan ) dibandingkan dengan jumlah I ( Izin ) pada bulan-bulan tersebut.

Sementara rata-rata absensi bulan Januari – Desember tahun 2008 PT. Verena Oto Finance adalah:

$$\begin{aligned} \frac{\text{Absensi (\%)/ tahun}}{12} &= \frac{35,94}{12} \\ &= 2,99\% \end{aligned}$$

Pada tahun ini juga didapati jumlah absensi karyawan yang besar, dan hampir disetiap bulan hal ini terjadi, yaitu tercatat ada 7 bulan dimana terjadi jumlah absensi yang tinggi, antara lain pada bulan Maret, April, Mei, Juni, Juli, Agustus, dan Desember. Seperti halnya pada tahun 2007, pada tahun 2008 ini alasan dari tingginya absensi karyawan juga sama, yaitu tidak adanya keterangan dari para

Keterangan) lebih besar dari jumlah I ( Izin ).

Dari tabel dan perhitungan tersebut, dapat dilihat adanya kenaikan tingkat absensi rata-rata dari bulan Januari sampai dengan Desember sebesar 6,03% pada tahun 2007, menjadi 8,37% pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan tingkat absensi sebesar 2,34%. Standar absensi pada PT. Verena Oto Finance, Tbk ditetapkan 5%.

#### **4.2.2. Gaya Kepemimpinan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk.**

Salah satu cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan perusahaan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan seseorang bukanlah semata-mata bergantung pada watak atau sifat seorang pemimpin saja, tetapi ada kecenderungan dari seorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinannya yang berbeda.

Dalam menghadapi bawahan yang beraneka ragam tingkat kedewasaannya, kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti dan mendalami kemampuan dan kedewasaan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada akhirnya akan mempengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan manfaat bagi perusahaan itu sendiri, yaitu berupa pekerjaan yang dilakukan karyawan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian dan wawancara penulis dengan pihak pemimpin dan karyawan PT. Verena Oto Finance, Tbk gaya kepemimpinan yang dilaksanakan disesuaikan dengan kemampuan dan kedewasaan bawahannya jadi tidak pasti.

Hasil kuesioner mengenai gaya kepemimpinan supervisor tertera pada tabel 4.3

Tabel 4.3

## Hasil Kuesioner untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Supervisor (X)

	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah
1	3	3	4	3	2	1	2	2	20
2	4	4	3	4	3	2	3	2	25
3	3	3	3	3	2	1	3	2	20
4	3	3	2	3	2	1	2	2	18
5	4	4	3	2	3	2	3	2	23
6	2	2	3	3	2	2	3	3	20
7	3	2	3	3	2	2	4	3	22
8	4	3	3	2	4	2	1	4	23
9	4	3	3	2	4	3	2	3	24
10	2	3	3	2	4	3	2	4	23
11	2	3	2	3	4	2	3	1	20
12	4	3	3	4	5	2	2	2	25
13	3	4	3	3	2	3	4	2	24
14	4	4	4	3	3	3	3	3	27
15	1	2	3	3	2	3	4	1	19
16	3	2	2	3	2	1	5	2	20
17	1	1	3	3	2	4	5	1	20
18	1	1	2	3	2	4	3	2	18
19	4	2	3	2	3	2	4	3	23
20	4	3	2	2	4	1	3	3	22
21	3	3	2	2	3	2	3	3	21
22	2	3	3	2	3	1	2	2	18
23	1	1	3	4	4	2	2	4	21
24	4	3	2	4	4	2	1	5	25
25	5	4	3	4	3	2	1	1	23
26	5	3	2	4	5	2	2	4	27
27	3	4	3	5	5	1	2	4	27
28	5	4	3	2	2	4	3	2	25
29	5	4	4	2	2	3	1	4	25
30	2	3	4	5	5	1	2	2	24
<b>Jumlah</b>									<b>645</b>

$$\bar{x} = \frac{645}{30} = 21,5$$



Skor yang besarnya diatas 21.5 sebanyak 18 responden atau  $18/30 \times 100\% = 60\%$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Verena Oto Fianance cukup baik.

#### **4.2.3. Semangat Kerja pada PT Verena Oto Finance, Tbk.**

Semangat kerja karyawan yang tinggi akan membantu kinerja dalam suatu perusahaan karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan, nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama dalam perusahaan membuat orang merasa nyaman dalam bekerja dalam perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras lagi dalam bekerja.

Semangat kerja erat kaitannya dengan inisiatif individual yaitu kebebasan dalam mengemukakan pendapat, pengarahan yaitu pemimpin dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, kontrol yaitu norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi dan dukungan manajemen yaitu pemimpin memberikan komunikasi yang jelas, dari keempat hal tersebut sangat mempengaruhi akan terjadinya baik dan buruknya semangat kerja karyawan.

Berikut hasil kuesioner mengenai semangat kerja tertera pada tabel berikut:

Tabel 4.4

## Hasil Kuesioner untuk Variabel Semangat kerja Karyawan (Y)

	1	2	3	4	5	6	7	8	Jumlah
1	4	3	3	4	3	3	2	3	25
2	5	4	3	2	3	3	2	3	25
3	5	4	3	3	3	3	2	3	26
4	3	1	3	2	3	3	1	3	19
5	3	4	4	3	2	3	3	3	25
6	2	3	5	1	2	2	3	2	20
7	3	4	4	4	1	2	3	2	23
8	4	5	1	5	1	2	3	2	23
9	3	2	4	4	4	2	3	4	26
10	3	3	2	4	5	1	4	4	26
11	3	2	4	3	4	4	5	4	29
12	2	3	2	2	1	4	5	4	23
13	2	1	3	2	2	5	4	4	23
14	1	5	4	2	1	3	3	3	22
15	4	5	2	2	1	3	3	3	23
16	1	4	1	1	3	4	3	3	20
17	1	3	2	2	3	5	2	2	20
18	2	4	1	2	4	1	3	2	19
19	2	3	2	3	4	2	4	2	22
20	5	4	3	3	4	1	3	2	25
21	3	2	4	5	4	2	3	3	26
22	3	5	4	4	5	2	3	3	29
23	2	2	3	1	3	2	4	4	21
24	2	4	4	2	4	4	4	4	28
25	2	2	1	1	2	5	4	4	21
26	1	3	2	4	3	5	4	4	26
27	4	5	1	3	3	5	4	5	30
28	2	2	1	3	2	3	3	4	20
29	3	2	2	4	3	3	2	3	22
30	4	3	2	2	4	4	4	5	28
	Jumlah								715

$$\bar{x} = \frac{715}{30} = 23,84$$

Skor yang besarnya diatas 23,84 sebanyak 14 responden atau  $14/30 \times 100\% = 46,7\%$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk kurang baik

#### **4.2.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Supervisor Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk.**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dimaksudkan untuk dapat mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan, maka pemimpin harus tepat dalam menerapkan gayanya pada karyawan yang dipimpinya, tidak hanya melaksanakan pada satu gaya saja pada seluruh karyawan yang dipimpinya, karena itu akan menimbulkan pengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pemimpin PT. Verena Oto Finance, Tbk berpengaruh pada semangat kerja yaitu inisiatif individu dalam mengeluarkan pendapat, pengarahan, untuk menjalankan tugas, kontrol yang dilakukan atasan terhadap bawahan atas tugas yang dijalankan juga terhadap dukungan manajemen dalam membangun komunikasi yang baik serta dukungan antara sesama karyawan dan antara atasan dengan

bawahan sehingga menyebabkan kinerja karyawan menjadi baik dan sesuai tujuan perusahaan.

Untuk mengetahui seberapa besar peranan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan yang terjadi pada PT. Verena Oto Finance, Tbk maka perlu dihitung nilai koefisien korelasi rank spearman. Nilai koefisien korelasi rank spearman diperoleh dengan mengolah data dari kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden.

#### 4.2.4.1. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Perhitungan uji Validitas dilakukan menggunakan

SPPS sebagai berikut:

**Gaya Kepemimpinan Supervisor**  
**Tabel 4.5**

		pert1	pert2	pert3	pert4	pert5	pert6	pert7	pert8	total
pert1	Pearson Correlation	1	.698(**)	.067	-.121	.166	-.074	-.369(*)	.273	.671(**)
	Sig. (1-tailed)		.000	.362	.262	.190	.348	.022	.072	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert2	Pearson Correlation	.698(**)	1	.273	.000	.181	-.144	-.410(*)	.063	.606(**)
	Sig. (1-tailed)	.000		.072	.500	.169	.225	.012	.371	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert3	Pearson Correlation	.067	.273	1	.060	-.080	.090	-.167	-.031	.294
	Sig. (1-tailed)	.362	.072		.376	.337	.319	.189	.436	.057
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert4	Pearson Correlation	-.121	.000	.060	1	.416(*)	-.283	-.173	.000	.292
	Sig. (1-tailed)	.262	.500	.376		.011	.065	.180	.500	.059
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert5	Pearson Correlation	.166	.181	-.080	.416(*)	1	-.283	-.490(**)	.418(*)	.530(**)
	Sig. (1-tailed)	.190	.169	.337	.011		.065	.003	.011	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert6	Pearson Correlation	-.074	-.144	.090	-.283	-.283	1	.213	-.083	.127
	Sig. (1-tailed)	.348	.225	.319	.065	.065		.129	.332	.252
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert7	Pearson Correlation	-.369(*)	-.410(*)	-.167	-.173	-.490(**)	.213	1	-.472(**)	-.313(*)
	Sig. (1-tailed)	.022	.012	.189	.180	.003	.129		.004	.046
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert8	Pearson Correlation	.273	.063	-.031	.000	.418(*)	-.083	-.472(**)	1	.483(**)
	Sig. (1-tailed)	.072	.371	.436	.500	.011	.332	.004		.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.671(**)	.606(**)	.294	.292	.530(**)	.127	-.313(*)	.483(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.057	.059	.001	.252	.046	.003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Interpretasi:**

1. Perhatikan hasil korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan total.
2. Tampak bahwa, kecuali pertanyaan 3,4, dan 6 dimana probabilitasnya 0,057, 0,059 dan 0,252 (lihat angka pada sig. (1-tailed), semua hasil korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan totalnya memiliki nilai probabilitas di bawah 0,05.
3. Korelasi antara pertanyaan 3,4,6 dan total memiliki  $r = 0,294, 0,292, \text{ dan } 0,127$  (lihat bagian pearson correlation), tetapi korelasi tersebut tidak signifikan karena  $p = 0,057, 0,059 \text{ dan } 0,252$  atau  $p > 0,05$ .

**Kesimpulan :** Oleh karena korelasi antara pertanyaan 3,4, dan 6 tidak signifikan pada hasil pengujian satu sisi (one tailed), dan pertanyaan 1,2,5,7 dan 8 masing-masing memiliki korelasi yang signifikan dengan total, maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan 3,4, dan 6 yang tidak valid, sedangkan pertanyaan lainnya yaitu pertanyaan 1,2,5,7, dan 8 dapat dinyatakan valid.

2. Perhitungan uji reliabilitas adalah sbb:

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	10	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
-.098	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pert1	19.27	4.409	.275	-.550(a)
Pert2	19.50	5.224	.319	-.443(a)
Pert3	19.53	6.809	.066	-.146(a)
Pert4	19.40	6.800	-.044	-.074(a)
Pert5	19.30	5.459	.150	-.300(a)
Pert6	20.27	7.651	-.214	.072
Pert7	19.73	10.478	-.601	.403
Pert8	19.80	5.752	.102	-.235(a)

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.40	7.421	2.724	8

**Interpretasi Reliabilitas Validitas:**

1. Pada bagian Case Processing Summary terlihat bahwa responden yang teliti pada uji coba kuesioner berjumlah 30 orang ( $N = 30$ ) dan semua data tidak ada yang exclude atau dikeluarkan dari analisis.
2. Pada bagian Reliability Statistic terlihat bahwa nilai Alpha Cronbach adalah  $-0,098$  dengan jumlah pertanyaan 8 item. Nilai r tabel untuk uji dua sisi pada taraf kepercayaan 95% atau signifikan 5% ( $p = 0,05$ ) dapat dicari berdasarkan jumlah responden

atau  $N$ . Oleh karena  $N = 30$ , maka derajat bebasnya adalah  $N - 2 = 28$ . Pada buku-buku statistik, nilai  $r$  tabel satu sisi pada  $df = 28$  dan  $p = 0,05$  adalah 0,2407.

Kesimpulan: Oleh karena nilai Alpha Cronbach =  $-0,098$  sehingga tingkat reliabilitanya adalah tidak reliabel.

3. Pada bagian Item Total Statistic. Nilai  $r$  tabel untuk dua sisi pada taraf kepercayaan 95% atau signifikan 5% ( $p = 0,05$ ) dapat dicari berdasarkan jumlah responden atau  $N$ . Oleh karena  $N = 30$  maka derajat bebasnya adalah  $N - 2 = 28$ . Pada buku-buku statistik, nilai  $r$  tabel satu sisi pada  $df = 28$  dan  $p = 0,05$  adalah 0,2407. Pada bagian Corrected Item-Total Correlation, ternyata pertanyaan 3-8  $< 0,2407$ .



## 1. Perhitungan uji Validitas menggunakan SPSS:

## SEMANGAT KERJA

TABEL 4.6

## Correlations

		pert1	pert2	pert3	pert4	pert5	pert6	pert7	pert8	total
pert1	Pearson Correlation	1	.253	.074	.339(*)	.133	-.299	-.277	-.019	.469(**)
	Sig. (1-tailed)		.089	.349	.033	.243	.054	.069	.459	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert2	Pearson Correlation	.253	1	-.065	.090	-.154	-.168	-.044	-.278	.266
	Sig. (1-tailed)	.089		.366	.318	.209	.188	.409	.069	.078
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert3	Pearson Correlation	.074	-.065	1	.092	.098	-.249	-.094	-.151	.279
	Sig. (1-tailed)	.349	.366		.315	.303	.092	.310	.212	.068
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert4	Pearson Correlation	.339(*)	.090	.092	1	.207	-.327(*)	-.115	-.111	.448(**)
	Sig. (1-tailed)	.033	.318	.315		.136	.039	.272	.280	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert5	Pearson Correlation	.133	-.154	.098	.207	1	-.255	.050	.152	.437(**)
	Sig. (1-tailed)	.243	.209	.303	.136		.087	.396	.211	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert6	Pearson Correlation	-.299	-.168	-.249	-.327(*)	-.255	1	.234	.517(**)	.124
	Sig. (1-tailed)	.054	.188	.092	.039	.087		.107	.002	.257
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert7	Pearson Correlation	-.277	-.044	-.094	-.115	.050	.234	1	.523(**)	.354(*)
	Sig. (1-tailed)	.069	.409	.310	.272	.396	.107		.001	.028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
pert8	Pearson Correlation	-.019	-.278	-.151	-.111	.152	.517(**)	.523(**)	1	.488(**)
	Sig. (1-tailed)	.459	.069	.212	.280	.211	.002	.001		.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.469(**)	.266	.279	.448(**)	.437(**)	.124	.354(*)	.488(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.004	.078	.068	.007	.008	.257	.028	.003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Interpretasi:

- Perhatikan hasil korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan total.

2. Tampak bahwa, kecuali pertanyaan 2,3, dan 6 dimana probabilitasnya 0,266, 0,279, dan 0,124 (lihat angka pada sig. (1-tailed), semua hasil korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan totalnya memiliki nilai probabilitas di bawah 0,05.
- 3 Korelasi antara pertanyaan 2,3,6 dan total memiliki  $r = 0,266, 0,279, \text{ dan } 0,124$  (lihat bagian pearson correlation), tetapi korelasi tersebut tidak signifikan karena  $p = 0,266, 0,279, \text{ dan } 0,124$  atau  $p > 0,05$ .

**Kesimpulan :** Oleh karena korelasi antara pertanyaan 2,3 dan 6 tidak signifikan pada hasil pengujian satu sisi (one tailed), dan pertanyaan 1,4,5,7 dan 8 masing-masing memiliki korelasi yang signifikan dengan total, maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan 2,3, dan 6 yang tidak valid, sedangkan pertanyaan lainnya yaitu pertanyaan 1,4,5,7, dan 8 dapat dinyatakan valid.

2. Perhitungan uji reliabilitas adalah sbb:

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	75.0
	Excluded(a)	10	25.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
-.023	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pert1	21.03	7.895	.106	-.134(a)
pert2	20.60	9.421	-.115	.079
pert3	21.17	9.316	-.099	.064
pert4	21.07	8.064	.088	-.114(a)
pert5	20.93	8.133	.069	-.096(a)
pert6	20.80	10.579	-.262	.212
pert7	20.63	8.792	.065	-.074(a)
pert8	20.60	8.041	.228	-.197(a)

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.83	10.006	3.163	8

**Interpretasi Reliabilitas Validitas:**

1. Pada bagian Case Processing Summary terlihat bahwa responden yang teliti pada uji coba kuesioner berjumlah 30 orang ( $N = 30$ ) dan semua data tidak ada yang exclude atau dikeluarkan dari analisis.
2. Pada bagian Reliability Statistic terlihat bahwa nilai Alpha Cronbach adalah  $-0,023$  dengan jumlah pertanyaan 8 item. Nilai r tabel untuk uji dua sisi pada taraf kepercayaan 95% atau signifikan 5% ( $p = 0,05$ ) dapat dicari berdasarkan jumlah responden

atau  $N$ . Oleh karena  $N = 30$ , maka derajat bebasnya adalah  $N - 2 = 28$ . Pada buku-buku statistik, nilai  $r$  tabel satu sisi pada  $df = 28$  dan  $p = 0,05$  adalah 0,2407.

Kesimpulan: Oleh karena nilai Alpha Cronbach =  $-0,023$  sehingga tingkat reliabilitasnya adalah tidak reliabel.

3. Pada bagian Item Total Statistic. Nilai  $r$  tabel untuk dua sisi pada taraf kepercayaan 95% atau signifikan 5% ( $p = 0,05$ ) dapat dicari berdasarkan jumlah responden atau  $N$ . Oleh karena  $N = 30$  maka derajat bebasnya adalah  $N - 2 = 28$ . Pada buku-buku statistik, nilai  $r$  tabel satu sisi pada  $df = 28$  dan  $p = 0,05$  adalah 0,2407. Pada bagian Corrected Item-Total Correlation, ternyata pertanyaan 3-8  $< 0,2407$ .

Sedangkan untuk melakukan analisis korelasi rank spearman penulis membuat tabel pembantu sbb ( Tabel 4.7)

**Tabel 4.7**

**Tabel Pembantu untuk Analisa Koefisien Korelasi Ran Spearman**

No	X	Y	RX	RY	di	di <sup>2</sup>
1	20	25	23,5	12,5	11	121
2	25	25	6	12,5	- 6,5	- 42,25
3	20	26	23,5	8	15,5	240,5
4	18	19	29	29,5	- 0,5	- 0,25
5	23	25	14	12,5	1,5	2,25
6	20	20	23,5	26,5	- 3	- 9
7	22	23	17,5	17	0,5	0,25
8	23	23	14	17	- 3	- 9
9	24	26	10	8	2	4
10	23	26	14	8	6	36
11	20	29	23,5	2,5	21	441
12	25	23	6	17	- 11	- 121
13	24	23	10	17	- 7	- 49
14	27	22	2	21	- 19	- 361
15	19	23	27	17	10	100
16	20	20	23,5	26,5	- 3	- 9
17	20	20	23,5	26,5	- 3	- 9
18	18	19	29	29,5	- 0,5	- 0,25
19	23	22	14	21	- 7	- 49
20	22	25	17,5	12,5	4	16
21	21	26	19,5	8	11,5	132,25
22	18	29	29	2,5	26,5	702,25
23	21	21	19,5	23,5	- 4	- 16
24	25	28	6	4,5	1,5	2,25
25	23	21	14	23,5	- 9,5	- 90,25
26	27	26	2	8	- 6	- 36
27	27	30	2	1	1	1
28	25	20	6	26,5	- 20,5	- 420,25
29	25	22	6	21	- 15	- 2,25
30	24	28	10	4,5	5,5	30,25
Jumlah						614,25

#### 4.2.4.2. Analisis Korelasi rank Spearman

Perhitungan koefisien korelasi rank spearman dilakukan menggunakan rumus sbb:

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

$$r_s = \frac{6.614,25}{30(30^2 - 1)}$$

$$r_s = \frac{3685,5}{26970}$$

$$r_s = 1 - 0,14$$

$$r_s = 0,86$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka diperoleh koefisien korelasi rank spearman ( $r_s$ ) sebesar 0.86 ; artinya gaya kepemimpinan supervisor (X) dan semangat kerja (Y) mempunyai hubungan yang kuat.

#### 4.2.4.3. Uji Hipotesis Korelasi rank Spearman

Untuk melihat peranan gaya kepemimpinan supervisor terhadap semangat kerja karyawan nyata atau tidak, maka disusun hipotesis statistika sebagai berikut:

$H_0 : r_s = 0$  ; gaya kepemimpinan tidak berkorelasi secara

nyata dengan semangat kerja.

$H_1 : r_s > 0$  ; gaya kepemimpinan berkorelasi secara nyata dan positif dengan semangat kerja.

Uji Hipotesis dilakukan dengan rumus sbb:

$$t_{hitung} = 0,86 \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

$$t_{hitung} = 0,86 \sqrt{\frac{30-2}{1-0,86^2}}$$

$$t_{hitung} = 0,86 \frac{5,30}{1-0,7396}$$

$$t_{hitung} = 17,5$$

$t_{tabel}$  dicari dengan menggunakan  $de = n-2$

$= 30 - 2 = 28$  dan  $\alpha 0,05$ , diperoleh  $t_{tabel} = 2,675$ . Maka  $t$

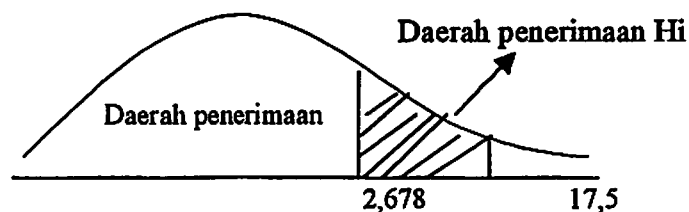
$t_{hitung} (=17,5) > t_{tabel} (=2,678)$ , ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima. Berarti gaya kepemimpinan supervisor mempunyai

peranan nyata terhadap semangat kerja karyawan pada PT.

Verena Oto Finance, Tbk.

Pengujian hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut:



## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk dengan judul “Peranan gaya kepemimpinan supervisor terhadap semangat kerja karyawan” dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### **5.1.1. Kesimpulan Umum**

1. PT. Verena Oto Finance, Tbk adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembiayaan kredit kendaraan yang berdiri pada tanggal 21 Juli 1993 dan berlokasi di Jalan Pecenongan Raya no 48 gedung Bank Panin, Jakarta Pusat.  
  
PT. Verena Oto Finance, Tbk dahulu bernama PT. Maxima Perdana Finance kemudian pada tanggal 14 Februari 2003 berubah nama menjadi PT. Verena Oto Finance Indonesia. Seiring berkembangnya perusahaan ini pada tanggal 11 Juni 2003 berubah nama kembali menjadi PT. Verena Oto Finance dan resmi menjadi perusahaan terbuka pada tanggal 13 Juni 2008.
2. PT. Verena telah mengembangkan bisnisnya menjadi 11 cabang dan 2 cabang pembantu. Wilayah cabang-cabang tersebut telah tersebar dikota-kota besar di



Indonesia. Diantaranya: Jabodetabek, Sumatera, Surabaya, Bandung dan Aceh.

### **5.1.2. Kesimpulan Khusus**

Berdasarkan hasil pembahasan dari bab sebelumnya, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Dari data hasil kuesioner variabel gaya kepemimpinan supervisor skor yang besarnya diatas 21,5 sebanyak 18 responden = 60%.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk cukup baik.

2. Dari data hasil kuesioner variabel gaya kepemimpinan supervisor skor yang besarnya diatas 23,84 sebanyak 14 responden = 46,7%.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja yang karyawan pada PT. Verena Oto Finance, Tbk kurang baik.

3. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas diketahui pada variabel gaya kepemimpinan terdapat 3 pertanyaan yang tidak valid. Untuk nilai Alpha cronbach -. 0.098 sehingga tidak reliabel.

4. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas diketahui pada variabel semangat kerja terdapat 3 pertanyaan yang tidak valid. Sedangkan untuk nilai Alpha cronbach - .0,023 sehingga hasil tidak reliabel.
5. Berdasarkan analisis koefisien korelasi rank spearman maka  $r_s = 0,86$  ; hal ini berarti bahwa antara variabel gaya kepemimpinan supervisor (X) dengan variabel semangat kerja (Y) terdapat hubungan yang kuat.
6. Berdasarkan hasil uji hipotesis maka  $t_{hitung}$  sebesar 17,5 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 0.2678. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supervisor mempunyai hubungan yang kuat.

## 5.2. Saran

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kepada bawahan harus lebih disesuaikan dengan tingkat kedewasaan bawahan yang beraneka ragam, agar tercipta ketepatan penerapan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawannya. Sehingga ketika karyawan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut akan semakin termotivasi dalam bekerja.

2. Semangat kerja yang terdapat pada diri karyawan sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dengan lebih sering berkomunikasi dan terbuka kepada atasan tentang apa saja yang menjadi keluhan dan hal-hal yang kurang memberikan gairah kerja. Jika sudah terjadi kesepakatan tentu saja besar harapan perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerja karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, 2004. *Manajemen Supervisi, Cetakan Keenam*, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Alex. S. Nitisemito, 2002. *Manajemen Personalia, Cetakan Kesembilan, Edisi Ketiga*, Penerbit GHALIA Indonesia, Jakarta.
- Bowin, Bruce, Robert and Haevey, Don. 2001. *Human Rrsourch Manajemen, Second Edition*, Prentice Hall, Inc. Upper Sadlle New Jersey.
- Gorda I, Gusti, Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Astabrata Bali, Denpasar.
- Hadari Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Penerbit Gadjah Mada Universitas. Yogya.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPTe, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia. Edisi Revisi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- James A. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996. *Manajemen edisi bahasa Indonesia* Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- J. Supranto, 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi, Jilid II, Edisi 6*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Penerbit Mata Grafindo Persada. Jakarta.
- Mathis, Robert L, Jackson, Jhon H. 2006. *Human Resourch Management, Edisi kesepuluh*, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Miftah Thoha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku, Cetakan Kesembilan*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moekijat. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Panggabean, Mutiara, S. 2002, *Personal Manajemen. Cetakan Pertama*. Penerbit GHALIA Indonesia, Bogor.
- Siagian, Sondang, P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

**Samsudin, H. Sadili, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua*, Pustaka Setia, Bandung**

**Sugiyono, 2007. *Statistika untuk Penelitian. Cetakkan Kesepuluh*. Penerbit Alfabeta, Bandung.**

**Umar Husein, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi revisi dan Perluasan, PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.**

# LAMPIRAN



**SURAT KETERANGAN**

Tanggal, 20 September 2009

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan Surat Permohonan No: **823/D.1/FE-UP/IX/2009**

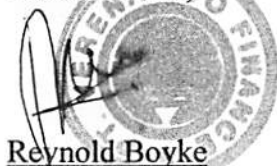
Tentang Permohonan Riset dengan ini kami terangkan bahwa:

Nama : Luky Eka Widyowati  
NPM : 021105139  
Jurusan : Manajemen

Telah melakukan Riset dan pengumpulan data yang diperlukan dari perusahaan kami dalam Rangka Tugas Penyusunan Skripsi yang berjudul ***"PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. VERENA OTO FINANCE, Tbk"***, sebagai tugas akhir perkuliahan di Fak. Ekonomi ***UNIV. PAKUAN***, yang dilakukan sejak tanggal 16-18 September 2009.

Demikian Surat Keterangan ini Kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami,

  
**Reynold Boyke**

HRD. DEPARTEMENT





## LEMBAR KUESIONER (LEMBAR ANGKET)

**PT. VERENA OTO FINANCE**  
**(Jl. Pecenongan Raya, Jakarta Pusat)**

**Nama** : ..... (L/P)  
**Pekerjaan/Jabatan** : .....  
**Usia** : .....  
**Status** : Sudah menikah/Belum menikah  
**Pendidikan Terakhir**: SMU/ D3/ S1  
**Lama Bekerja** : .....

---

### **Petunjuk Pengisian :**

1. Bacalah terlebih dahulu sebelum menjawab pertanyaan kuesioner ini, jawab dengan menyilang jawaban yang dipilih.
  2. Isilah pertanyaan sesuai dengan kriteria yang anda pilih, yaitu:  
a) Sangat Setuju    b) Setuju    c) Ragu-ragu    d) Tidak Setuju    e) Sangat Tidak Setuju
- 

### **I. Pertanyaan pilihan mengenai variabel Gaya Kepemimpinan Supervisor.**

1. Pimpinan mau mendengarkan setiap gagasan/ pendapat bawahan sebelum mengambil keputusan  
a) Sangat Setuju    c) Ragu-Ragu    e) Sangat Tidak Setuju  
b) Setuju    d) Tidak Setuju
2. Pimpinan selalu mengajak karyawan bertukar pikiran dalam pemecahan masalah  
a) Sangat Setuju    c) Ragu-Ragu    e) Sangat Tidak Setuju  
b) Setuju    d) Tidak Setuju
3. Pimpinan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan selalu mendiskusikan masalah dengan bawahan  
a) Sangat Setuju    c) Ragu-Ragu    e) Sangat Tidak Setuju  
b) Setuju    d) Tidak Setuju
4. Pimpinan menyampaikan ide-ide dan pandangannya, sedangkan keputusan diserahkan kepada bawahan  
a) Sangat Setuju    c) Ragu-Ragu    e) Sangat Tidak Setuju  
b) Setuju    d) Tidak Setuju

5. Pimpinan banyak memberikan arahan dan motivasi kepada bawahan
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
6. Pimpinan membuat keputusan tanpa mempertimbangkan pendapat bawahan
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
7. Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk maju, sehingga bawahan merasa tidak berkembang
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
8. Pimpinan terlalu banyak memberi instruksi dalam bekerja tanpa mempertimbangan pendapat bawahan
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju

II. Pertanyaan pilihan mengenai variabel semangat kerja:

1. Saya menyukai pekerjaan saya
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
2. Saya tidak pernah menghindar dari pekerjaan
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
3. Saya menaati peraturan yang diterapkan oleh perusahaan
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
4. Saya kurang dapat menerima penjelasan dari atasan mengenai pekerjaan
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
5. Saya betah dengan pekerjaan yang saya tekuni
  - a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju

6. Saya memiliki peluang untuk dijadikan sarana pengembangan potensi
- a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
7. Saya puas dengan hasil yang diberikan dari pekerjaan yang saya jalani
- a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju
8. Kesejahteraan saya dan karyawan lain diperhatikan oleh pimpinan
- a) Sangat Setuju
  - b) Setuju
  - c) Ragu-Ragu
  - d) Tidak Setuju
  - e) Sangat Tidak Setuju



**PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR TERHADAP  
SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. VERENA OTO  
FINANCE, TBK.**

**Skripsi**

**Dibuat Oleh:**

**Luky Eka Widyowati**

**021105139**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**OKTOBER 2009**