

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI DALAM
PENGANGGARAN DAN KOMPENSASI TERHADAP**

KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada PT. Perwita KArja, PT Perwita Karya – Divisi

Furniture dan Industri Genteng Mutiara)



Disusun oleh:

Nicko Kornelius Putra

01 2114 019

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2006

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI DALAM
PENGANGGARAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN**
(Studi Kasus pada PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Divisi Furniture
dan Industri Genteng Mutiara)

Oleh

Nicko Kornelius Putra

NIM: 012114019

Telah disetujui

Pembimbing I

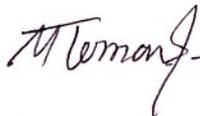
Tanggal 11 Oktober 2006



Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si

Pembimbing II

Tanggal 25 Oktober 2006



M. T. Ernawati, S. E., M. A

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI DALAM
PENGANGGARAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN**
Studi Kasus pada PT Perwita Karya, PT Perwita Karya-Divisi Furniture dan
Industri Genteng Mutiara

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Nicko Kornelius Putra
NIM : 012114019

Telah dipertahankan di depan panitia penguji
pada tanggal 25 November 2006
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.
Anggota	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si.
Anggota	M.T. Ernawati, S.E., M.A.
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.

Tanda Tangan



Yogyakarta, 30 November 2006

Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Dekan,



Drs. Alex Kahu Lantum, M.S

Motto dan Persembahan

Crux Sacra Sit Mihi Lux...

Non Draco Sit Mihi Dux...

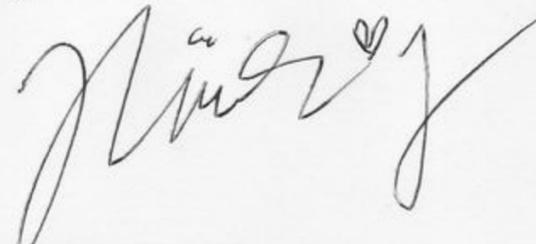
TI SENTO DIO!

*Skripsi ini kupersembahkan untuk:
Our Father in Heaven
My Love, Jesus Christ
Ibu dan Ayahku tercinta dalam Kristus
Kakakku yang paling kusayang dan sayangi aku
Guru terbaikku dalam menikmati dan menghargai hidup, Bapak Wahyu Sigit
Guru terbaikku di bumi yang semakin tua dan lelah ini, Mas Johannes
Mr. Jack Phillips, thank you for giving me a chance to get my normal life back
Dan para sahabatku yang membuatku tersenyum, tertawa dan menangis bahagia*

Pernyataan Keaslian Karya

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, November 2006

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nicko Kornelius Putra', written in a cursive style.

Nicko Kornelius Putra

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN

Studi Kasus pada PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Divisi Furniture
dan Industri Genteng Mutiara

Nicko Kornelius Putra
NIM : 012114019
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2006

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif, baik parsial maupun simultan, dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan pada PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Divisi *Furniture* dan Industri Genteng Mutiara.

Pengumpulan data dilakukan dengan empat metode, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Metode observasi, wawancara dan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum perusahaan dan profil responden. Metode kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang pemahaman responden terhadap gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran, kompensasi dan kinerja karyawan. Pengaruh yang positif secara parsial dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dari hasil *t-test* satu sisi. Pengaruh yang positif secara simultan dapat diketahui dari hasil pengujian F (*F-test*).

Hasil dari penelitian memperlihatkan pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja karyawan perusahaan. Pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan tidak terjadi. Pengaruh yang positif secara simultan terjadi dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, PARTICIPATION IN BUDGETING AND COMPENSATION ON THE PERFORMANCE OF COMPANY'S STAFF

Case Study at PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Furniture Division and Genteng Mutiara Industry

Nicko Kornelius Putra
NIM: 012114019
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2006

The purpose of this research was to know if there was positive influence, either partially or simultaneously, from leadership style, participation in budgeting and compensation on the performance of company's staff at PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Furniture Division and Genteng Mutiara Industry.

The data collection was done using methods those were observation, interview, documentation and questionnaire. The observation, interview and documentation methods were used to get the data about the general description of the company and respondents' profile. The questionnaire method was used to get the data about the respondents' understanding on leadership style, participation in budgeting, compensation and the performance of company's staff. The partial influence from leadership style, participation in budgeting and compensation on the performance of company's staff could be known from the output of *one tailed t-test*. The positive influence simultaneously could be known from the output of *F-test*.

The result from the research showed a positive influence of leadership style on the performance of company's staff. The result of the research also showed a positive influence of participation in budgeting on the performance of company's staff. A positive influence of compensation on the performance of company's staff did not happen. There was simultaneous positive influence from leadership style, participation in budgeting and compensation on the performance of company's staff.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkat dan rahmat yang dilimpahkanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Partisipasi dalam Penganggaran dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan, studi kasus PT Perwita Karya, PT Perwita Karya Divisi *Furniture* dan Industri Genteng Mutiara di Yogyakarta.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi program studi Akuntansi, jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Proses dan tercapainya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan dorongan dari awal penulisan sampai dengan penyelesaian skripsi. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih setulus – tulusnya kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Ibu Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing I yang berkenan meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan, masukan, bimbingan dan kritik yang membangun penulis dalam penyusunan skripsi ini.

4. Ibu M. T. Ernawati, S. E., M. A, selaku dosen pembimbing II yang juga berkenan memberikan waktu untuk pengarahan, masukan, bimbingan dan kritik yang membangun bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini semaksimal mungkin.
5. Bapak Krisna Lesmana, Amd., selaku Kepala Akuntansi Industri Genteng Mutiara yang membantu di dalam pengadaan data dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Frananto Hidayat, selaku Direktur Utama PT Perwita Karya yang telah memberikan izin dan keleluasaan bagi penulis dalam pengadaan data dan informasi yang diperlukan bagi penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak Hardiyanto, S.T, selaku Manajer Personalia PT Perwita Karya yang telah membantu dan mendukung penulis dalam pengadaan data dan informasi yang diperlukan bagi penyelesaian skripsi ini.
8. Ibu dan ayah penulis yang terkasih dalam Kristus, yang selalu mencintai, mendukung dan memberikan semangat baik dari awal penulis lahir hingga selesainya studi ini.
9. Kakak penulis yang terkasih di dalam Kristus, yang selalu memberikan semangat dan dorongan di dalam proses penyelesaian skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat penulis angkatan 2001 dari berbagai fakultas dan universitas, yang telah berkenan untuk berbagi semangat dan dukungan di dalam penyelesaian studi dan skripsi selama ini.

Penulis menyadari dan mengakui sepenuhnya bahwa skripsi ini masih terdapat kelemahan, kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan

dan pengalaman yang dimiliki oleh penulis. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan berguna bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan informasi yang terkandung dalam skripsi ini. Terima kasih.

Penulis

Nicko Kornelius Putra

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Batasan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kepemimpinan.....	8
B. Penganggaran.....	11
C. Teori Keadilan dan Teori Kebutuhan.....	13
D. Kompensasi.....	14
E. Kinerja.....	20
F. Penelitian Terdahulu.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	28
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	28
C. Objek dan Subjek Penelitian.....	28

	D. Populasi Penelitian.....	29
	E. Data yang Dikumpulkan.....	29
	F. Teknik Pengumpulan Data.....	30
	G. Variabel dan Definisi Operasional Penelitian.....	31
	H. Teknik Analisa Data.....	36
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	A. PT Perwita Karya.....	42
	B. PT Perwita Karya-Divisi <i>Furniture</i>	54
	C. Industri Genteng Mutiara.....	59
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi dan Profil Responden.....	72
	B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian...	74
	C. Uji Asumsi Klasik.....	76
	D. Analisis Uji Regresi Berganda.....	79
	E. Pembahasan.....	81
BAB VI	PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	85
	B. Keterbatasan Penelitian.....	85
	C. Saran.....	86
	DAFTAR PUSTAKA.....	88
	LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Profil Responden PT Perwita Karya, PT Perwita Karya Divisi <i>Furniture</i> dan Industri Genteng Mutiara.....	73
Tabel 5.2	Uji Reliabilitas.....	76
Tabel 5.3	Uji Multikolinearitas.....	77
Tabel 5.4	Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov Test</i>	79
Tabel 5.5	Hasil Uji Regresi Berganda.....	79
Tabel 5.6	Hasil Analisis Regresi Secara Simultan.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian yang Dibagikan.....	91
Lampiran 2a	Jawaban Ujicoba Kuesioner Gaya Kepemimpinan.....	98
Lampiran 2b	Jawaban Ujicoba Kuesioner Partisipasi dalam Penganggaran.....	99
Lampiran 2c	Jawaban Ujicoba Kuesioner Kompensasi.....	100
Lampiran 2d	Jawaban Ujicoba Kuesioner Kinerja.....	101
Lampiran 3	Skor Hasil Penelitian.....	102
Lampiran 4a	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	103
Lampiran 4b	Uji Validitas Partisipasi dalam Penganggaran.....	104
Lampiran 4c	Uji Validitas Kompensasi.....	105
Lampiran 4d	Uji Validitas Kinerja.....	107
Lampiran 5	Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan, Partisipasi dalam Penganggaran, Kompensasi dan Kinerja.....	108
Lampiran 6	Uji Multikolinearitas.....	110
Lampiran 7	Uji Heteroskedastisitas.....	111
Lampiran 8	Uji Autokorelasi.....	112
Lampiran 9	Uji Normalitas.....	113
Lampiran 10	Analisis Berganda.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah bentuk organisasi ekonomi yang di dalamnya dipengaruhi berbagai macam faktor yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Karyawan dianggap sebagai bagian yang paling vital dalam menentukan gerak langkah dan perkembangan suatu perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila terjadi perkembangan dan kemajuan menyeluruh pada divisi-divisi perusahaan yang akan membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kejadian nyata di lapangan memperlihatkan bahwa tidak semua perusahaan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dan tertata. Kualitas dari kinerja suatu perusahaan seringkali ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Kualitas yang dimaksud bukan hanya kualitas intelektual dari seorang pelaku dalam perusahaan, namun juga berhubungan dengan kualitas mental seseorang. Pendekatan kontemporer dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan telah memberikan porsi yang lebih, di dalam menyikapi kualitas mental maupun intelektual para pelaku dalam perusahaan.

PT Konimex Pharmaceutical Laboratories, dengan Djoenaedi Joesoef sebagai pimpinan perusahaan, dipandang oleh para pengamat ekonomi sebagai perusahaan sukses yang mampu mengkombinasikan manajemen bisnis,

manajemen *people*, dan manajemen sistem dengan baik (*Kompas*, 4 April 2005, halaman 13). Contoh dari perusahaan sukses seperti Konimex memperlihatkan bahwa ramuan antara kepemimpinan yang kharismatik, manajemen bisnis yang baik dengan adanya partisipasi dari manajer tingkat menengah terhadap penganggaran dan berbasis moral kejujuran, serta kepuasan para pekerja terhadap *reward* maupun kompensasi yang tepat, menjadi faktor utama dari perkembangan dan kemajuan yang dicapai suatu perusahaan. Yang menarik untuk dikaji adalah anomali perkembangan ekonomi pada perusahaan-perusahaan di lapangan yang dapat berkembang secara fisik dalam segi infrastruktur maupun suprastrukturnya dan mengalami peningkatan omzet penjualan dan laba tanpa peran yang maksimal dari ketiga faktor utama tersebut.

Dalam prakteknya, banyak perusahaan di Indonesia yang meskipun carut marut dalam segi penganggaran yang memiliki peran penting sebagai alat bantu pengendalian dan pencapaian keputusan bagi manajemen, namun secara basis ekonomi dan kinerja karyawannya justru semakin berkembang. Bahkan seringkali kegiatan penganggaran dilakukan oleh satu personel pimpinan dalam sebuah perusahaan tanpa adanya peranan atau partisipasi dari *middle manager* yang ada di perusahaan tersebut. Model kepemimpinan yang represif dan otoritatif dalam suatu perusahaan terkadang juga menjadi kunci sukses suatu perusahaan bagi peningkatan kerja karyawannya. Pola pikir dari pengusaha di tanah air kebanyakan juga mengarah pada peningkatan laba yang dilakukan dengan segala cara, termasuk minimalisasi optimal terhadap biaya operasional perusahaan

termasuk di dalamnya adalah minimalisasi biaya gaji pekerja. Orientasi laba masih amat melekat pada pelaku bisnis yang ada di tanah air ini.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis ingin mengkaji lebih dalam mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan, penganggaran dan kompensasi bagi kinerja karyawan suatu perusahaan. Kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini bukan hanya berhubungan dengan moneter atau semata – mata berhubungan dengan penghasilan, tetapi juga menyangkut *moral achievement* yang dirasakan oleh para pekerja atau karyawan sebagai pelaku dalam perusahaan di luar pihak manajemen level atas (*top-management*) perusahaan. Kompensasi yang berwujud dalam upah dan gaji, dan yang tidak berwujud itu disebut sebagai kompensasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan manajemen perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan ?
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan?
3. Apakah terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan ?

4. Apakah gaya kepemimpinan manajemen, partisipasi dalam penganggaran perusahaan, dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan ?

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, hanya tiga faktor yang diasumsikan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan perusahaan, yaitu: gaya kepemimpinan, penganggaran dan kompensasi, karena ketiga faktor tersebut merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut dijadikan sebagai landasan bagi pelaksanaan penelitian ini. Faktor-faktor internal dan eksternal lain yang kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak digunakan sebagai variabel penelitian, untuk membatasi ruang lingkup penelitian ini.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan manajemen perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan.
3. Mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan.

4. Mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan manajemen, partisipasi dalam penganggaran, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab satu merupakan pendahuluan yang mendeskripsikan mengenai latar belakang bagaimana kinerja karyawan mempengaruhi gerak laju perusahaan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara umum. Deskripsi ini mengalir pada sebuah rumusan masalah yang ingin mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi bagi kinerja karyawan di beberapa perusahaan tertentu, di mana perusahaan-perusahaan tersebut menjadi objek penelitian.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab kedua menjelaskan teori yang dipergunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian, yaitu teori kepemimpinan, teori penganggaran dan teori mengenai keadilan dan kepuasan kerja, serta teori kebutuhan. Beberapa teori tersebut adalah satu rangkaian yang digunakan sebagai pedoman dalam membuat metode penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ketiga menjelaskan metode penelitian, yaitu deskripsi dari langkah-langkah yang akan dilakukan pada saat penulis melakukan analisis data yang didapatkan dari hasil pengumpulan data. Langkah-langkah analisis data untuk menjawab masing-masing rumusan masalah dijabarkan oleh penulis.

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab keempat memuat gambaran umum perusahaan-perusahaan yang menjadi objek penelitian, yang terdiri dari pendeskripsian sejarah perusahaan, lingkup dan struktur organisasi perusahaan, dan aktivitas perusahaan yang dilakukan selama ini. Penulis mencoba menggambarkan masing-masing karakter perusahaan dalam bab ini.

BAB V: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab kelima berisi tentang deskripsi data dan profil responden, analisis data dan pembahasan yang menyajikan analisis data yang dilakukan pada data-data yang dikumpulkan melalui kegiatan wawancara, observasi lapangan, dokumentasi maupun kuesioner. Langkah-langkah dalam analisis data dilaksanakan dengan tujuan untuk menemukan hasil dalam bentuk statistik mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi, baik pengaruh secara parsial maupun pengaruh secara simultan, bagi kinerja karyawan.

BAB VI: PENUTUP

Bab keenam menyimpulkan hasil analisis data dan pembahasan serta menghasilkan empat buah kesimpulan yang menjawab empat buah rumusan masalah yang dijabarkan pada bab pendahuluan. Penulis juga mengemukakan keterbatasan penelitian dan saran kepada para pembaca penelitian ini dan peneliti selanjutnya untuk lebih menggali dan mengkaji ulang penelitian yang telah dilakukan ini, dengan harapan hasil penelitian selanjutnya akan lebih sempurna dan optimal.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin, menurut Martoyo (1987:1153), adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Kepemimpinan oleh Martoyo dilihat dari sudut pandang kepribadian dan pengaruh serta seni dalam melaksanakan pekerjaan. Kepemimpinan merupakan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Bittel, Weirich, Dharma dan Thoha dalam Pujilestari (2001:22-23) mengemukakan kerangka dasar pemikiran yang sama mengenai kepemimpinan.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan menurut Siagian (1995:158), yaitu pendidikan umum yang luas, selalu ingin tahu, daya ingat kuat, menguasai keterampilan komunikasi, memiliki keahlian mendidik, rasional dan obyektif, serta berani bertanggungjawab.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan dan Implementasinya

Thoha (1993:52) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Heidjarachman dan Husnan (1997:191) membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga tipe, yaitu:

a. Kepemimpinan yang direktif, yaitu kepemimpinan yang berbasis pada pemberian perintah dan pengarahan dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan segala kegiatan perusahaan demi tercapainya tujuan dan misi perusahaan. Tipe kepemimpinan ini berbentuk garis komando yang jelas antara atasan dengan bawahan, dengan tidak diberikannya kesempatan bagi bawahan untuk memberikan usul atau pandangan terhadap kebijakan dan perintah yang diberikan oleh atasan.

b. Kepemimpinan partisipatif, yaitu kepemimpinan yang memberikan kesempatan bagi para bawahan untuk memberikan usul dan pandangan mengenai kebijakan dan perintah yang diberikan dari atasan. Tipe kepemimpinan ini memberikan kesempatan bagi para bawahan untuk berdiskusi dan mencetuskan kebijakan secara bersama dengan pihak atasan di dalam perusahaan.

c. Kepemimpinan yang suportif dan liberal adalah bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada hasil yang dicapai oleh perusahaan dan pemberian kepercayaan secara maksimum kepada bawahan di dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan. Pihak atasan hanya memberikan motivasi dan fasilitas-fasilitas maksimum yang diperlukan bawahan untuk melakukan kegiatan perusahaan. Bawahan memiliki wewenang dalam mengeluarkan beberapa kebijakan penting yang diperlukan untuk kelancaran aktivitas perusahaan.

House dalam Sajak (1990:18) membuat empat buah tipe gaya kepemimpinan, yaitu:

a. *Achievement Oriented Leadership (AOL)*, adalah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pencapaian prestasi dari masing-masing individu yang dipimpinnya. Pemimpin tipe ini selalu memberikan tantangan-tantangan positif kepada individu-individu yang dipimpinnya sekaligus memberikan kepercayaan sebagai motivasi kepada karyawannya untuk menghadapi tantangan yang diberikan.

b. *Directive Leadership (DL)*, adalah gaya kepemimpinan yang secara total mengarahkan jalan atau tindakan yang harus ditempuh oleh karyawan yang dipimpin dan hanya berorientasi pada hasil yang dicapai, terlepas dari cara karyawan memahami arahan dan petunjuk yang diberikan oleh pemimpinnya.

c. *Participative Leadership (PL)*, adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pimpinan yang terbuka terhadap masukan dan saran yang dapat memajukan dan mengembangkan perusahaan lebih baik. Pemimpin tetap memberikan arahan, namun siap menerima masukan dan tanggapan dari arahan yang telah diberikannya kepada para bawahan.

d. *Supportive Leadership (SL)*, adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin seolah-olah sejajar dan dapat memberikan dukungan secara total kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini dikenal sangat terbuka dan dapat menjalin kedekatan secara pribadi antara bawahan dengan pimpinan.

Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan manajer tingkat atas dengan motivasi kerja karyawan digunakan rumus Sturges (Pujilestari,

2001:49) yang mengemukakan interval kelas dari keempat gaya kepemimpinan menurut House. Adapun bentuk rumus Sturges adalah sebagai berikut :

$$c.i = \frac{\text{Range}}{k}$$

Keterangan :

c.i = interval kelas

Range = selisih batas atas dan batas bawah dari jumlah total nilai dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden

k = banyaknya kelas, dalam penelitian ini berarti banyaknya kelas tipe kepemimpinan yang ada

Rumus Sturges ini dapat digunakan untuk mencari interval kelas dari tipe kepemimpinan yang dikemukakan House dan yang dikemukakan oleh Heidjarachman dan Husnan (1997:191).

B. Penganggaran

Anggaran memiliki peran penting di dalam sebuah perusahaan (baik perusahaan kecil, menengah, maupun besar) yaitu sebagai alat bantu manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Di dalam praktik, banyak ditemukan anggaran yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, baik sebagai alat bantu manajemen di dalam melakukan pengendalian maupun sebagai pedoman bagi manajer untuk membuat keputusan (Sofian, 2004:20-31).

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara formal dan sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh

kegiatan perusahaan pada jangka waktu tertentu. Partisipasi dijelaskan sebagai perilaku atas kesadaran pada tugas yang menjadi tanggungjawabnya (Schein, 1980).

Penganggaran adalah proses perencanaan dan pengendalian anggaran keuangan masa depan suatu perusahaan yang memuat tujuan-tujuan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Penganggaran memiliki dua dimensi yaitu (1) bagaimana anggaran dibuat dan (2) bagaimana anggaran digunakan untuk mengimplementasikan rencana dan tujuan organisasi. Dimensi pertama menyangkut mekanisme pembuatan anggaran. Dimensi kedua berkaitan dengan reaksi individu dalam organisasi terhadap sistem anggaran yang dibuat. Keberhasilan atau kegagalan penganggaran bergantung pada sikap manajemen tingkat atas di dalam mempertimbangkan dan memperhatikan implikasi penganggaran tersebut terhadap perilaku karyawannya (Hansen dan Mowen, 1998:350-353)

Participative budgeting adalah sistem penganggaran dimana manajer tingkat menengah diikutsertakan di dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, diharapkan hal ini dapat meningkatkan pertanggungjawaban manajer tingkat menengah dan mendorong terciptanya kreativitas di dalam pencapaian tujuan unit usahanya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. *Participative budgeting* merupakan jenis anggaran yang saat ini banyak digunakan sebagai pendekatan manajerial untuk menilai kinerja perusahaan. (Sugioko, dkk., 2004 : 20-21).

C. Teori Keadilan dan Teori Kebutuhan

Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 192-194) mengungkapkan bahwa teori keadilan (*equity theory*) membantu untuk memahami bagaimana seorang pegawai mencapai kesimpulan bahwa ia diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Pimpinan harus mengetahui dengan pemahaman bahwa perasaan diperlakukan adil atau tidak adil merupakan pemikiran subyektif. Untuk itu juga, pimpinan harus mengetahui bahwa bawahan membandingkan imbalan mereka, hukuman, tugas-tugas serta dimensi pemikiran serta kepuasan kerja antar satu pegawai dengan pegawai lain.

Beberapa cara untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan perasaan terhadap perlakuan yang tidak adil dari pegawai (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:192):

Pertama, supervisor harus bisa memahami bahwa kesimpulan tentang seseorang yang telah diperlakukan secara tidak adil adalah merupakan produk dari proses logika internal yang unik dari seseorang yang dikendalikan oleh beberapa hal dan tercampur dengan perasaan yang mengganggu rasa ketidakadilan.

Kedua, supervisor hendaknya bisa mengidentifikasi asumsi-asumsi sederhana yang menimbulkan isu-isu ketidakadilan yang memudahkan manusia mengalami distorsi secara kognitif terhadap masukan/keluaran.

Ketiga, supervisor hendaknya mengenal klaim-klaim ketidakadilan yang meliputi persepsi mengenai perasaan seseorang bisa menerima kewajaran akan *reward* yang telah diterimanya dan persepsi apakah individu bisa menerima kompensasi berdasarkan kontribusinya.

Keempat, supervisor harus bisa mencegah klaim-klaim ketidakadilan dengan memperjelas apa yang sebenarnya mereka rasakan mengenai kewajaran atau *organizational reward* dan selanjutnya secara konsisten menerapkan *organizational reward* dan hukuman serta menspesifikasikan alasan-alasan dibalik tindakan pegawai.

Teori kebutuhan Maslow beranggapan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi mulai dari tingkat rendah ke tingkat tinggi yaitu: 1) Kebutuhan fisiologis dasar, 2) Keselamatan dan keamanan, 3) Sosial dan kasih sayang, 4) Penghargaan, dan 5) Aktualisasi diri. Untuk meningkatkan kinerjanya, pegawai umumnya lebih mngutamakan pada kebutuhan fisiologis yaitu gaji, meskipun ada kemungkinan keinginan akan kebutuhan yang lain, dimana masing-masing individu berbeda karena dipengaruhi oleh faktor internal dari individu yang bersangkutan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:193).

D. Kompensasi

1. Pengertian dan Konsep Kompensasi

Perusahaan adalah suatu badan usaha yang bertujuan mencari laba dengan mempekerjakan sumber daya manusia lain dalam pencapaian tujuan tersebut. Demikian juga dari sisi seorang tenaga kerja, mereka berhak untuk memperoleh balas jasa guna memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga sudah selayaknya perusahaan memberikan kompensasi pada karyawan karena telah bekerja dengan perusahaan tersebut. Para ahli ekonomi mendefinisikan kompensasi secara berbeda-beda, meskipun pada dasarnya konsep yang diberikan sama.

Menurut Nitisemito dalam skripsi Widyananda (2005:21):

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan/instansi kepada para pegawai/karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Menurut Ivancevich dan Gluek dalam Widyananda (2005:21):

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dengan kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Martoyo (1998:114):

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi "employers" maupun "employees" baik yang langsung berupa uang (*finansial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*non finansial*).

Dari beberapa definisi tersebut, definisi dari Susilo Martoyo mengungkapkan secara lebih akurat mengenai terminologi dari kompensasi. Terminologi kompensasi atau disebut juga dengan terminologi imbalan, sering disamakan dengan administrasi gaji dan upah yang sebenarnya bagian dari kompensasi finansial. Kompensasi finansial sendiri dibagi menjadi dua komponen, yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran atau *payment* yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung. Program perlindungan berupa asuransi untuk tenaga kerja, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas perusahaan untuk karyawan adalah beberapa contoh kompensasi finansial tidak langsung.

2. Karakteristik Kompensasi

Ada lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi sekiranya kompensasi dikehendaki mencapai tujuannya secara efektif. Karakteristik tersebut adalah (Simamora, 1995:446):

a. *Arti penting*. Suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh para karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu tidak dianggap penting bagi mereka. Karena banyaknya perbedaan persepsi terhadap imbalan di antara para karyawan, jelaslah mustahil menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam perancangan sebuah sistem kompensasi adalah penentuan imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.

b. *Fleksibilitas*. Apabila sistem imbalan atau kompensasi disesuaikan dengan karakteristik unit anggota organisasi dan sekiranya imbalan yang disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan memerlukan tingkat fleksibilitas tertentu. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat perlu untuk merancang sebuah sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.

c. *Frekuensi*. Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai instrumen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang sangat diminati adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan maknanya.

d. *Visibilitas*. Kompensasi harus betul-betul dapat dilihat apabila dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dengan kompensasi. Kompensasi yang kelihatan (*visible*) memiliki manfaat lainnya karena mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.

e. *Biaya*. Sistem kompensasi jelas-jelas tidak dapat dirancang tanpa memperhitungkan biaya imbalan itu sendiri. Intinya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan kompensasi tersebut dalam sudut pandang organisasi. Kompensasi berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering kompensasi berbiaya rendah, dan karena sifat dasar yang ditimbulkannya, kompensasi berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi organisasi.

3. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan secara teratur oleh perusahaan pada karyawan atas kontribusi tenaga yang telah diberikan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi atau imbalan yang diterima karyawan atau pekerja sehubungan dengan pekerjaannya dapat digolongkan dalam empat bentuk (J.Sударsono, 1994:140), yaitu:

a. Upah atau gaji dalam bentuk uang

Upah atau gaji terdiri atas gaji pokok yang umumnya ditambah dengan tunjangan keluarga dan tunjangan kesehatan. Gaji bersih adalah gaji kotor dikurangi potongan seperti pensiun, asuransi kesehatan, sumbangan wajib, pajak pendapatan dan lain-lain. Gaji bersih sering disebut dengan *take home pay*.

b. Tunjangan dalam bentuk natura

Tunjangan dalam bentuk natura biasanya diberikan dalam wujud barang yaitu beras, gula, garam dan pakaian. Diberikannya tunjangan dalam bentuk natura oleh perusahaan diharapkan dapat menjamin pengadaan kebutuhan pokok karyawan dan menghindarkan mereka dari dampak peningkatan permainan harga barang-barang kebutuhan pokok akibat inflasi.

c. *Fringe Benefits*

Fringe Benefits adalah berbagai jenis *benefit* (keuntungan) di luar gaji yang diperoleh karyawan sehubungan dengan jabatannya. Bentuk-bentuk *fringe benefits* antara lain: dana pensiun, asuransi kesehatan, upah yang dibayarkan pada hari libur, sakit, cuti dan waktu istirahat, dan lain-lain.

d. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja mencakup lokasi perusahaan dan jarak dari tempat tinggal, kebersihan lingkungan perusahaan, pengendalian kualitas, teman sekerja, reputasi perusahaan, relasi perusahaan dengan lingkungan masyarakat sekitar lokasi perusahaan dan sebagainya. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan manfaat bagi karyawan dalam perusahaan.

Empat bentuk tersebut ditambah dengan bentuk kompensasi berupa fasilitas yang oleh Susilo Martoyo (1998:116) dijabarkan dalam bentuk contoh fasilitas seperti: fasilitas mobil perusahaan, rumah dinas, tempat parkir khusus, keanggotaan klub, ruang kantor luas ber-AC dan lain-lain. Fasilitas dapat

mewakili jumlah substansial dalam kompensasi, terutama bagi karyawan yang memiliki tanggung jawab besar dan dibayar mahal.

4. Tujuan Kompensasi

Kompensasi diberikan perusahaan kepada para karyawan tidak hanya sebagai bentuk imbalan atas kinerja seorang karyawan di mana mereka bekerja.

Adapun tujuan-tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan, menurut Umi Sukanti (1989:332) adalah:

- a. Menarik pelamar kerja yang potensial
- b. Mempertahankan pegawai yang baik
- c. Memotivasi kerja pegawai
- d. Membayar upah sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan
- e. Memperoleh personalia dan rencana strategis dalam penganggaran untuk kepegawaian.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, maka bagian personalia dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mengkoordinasi faktor-faktor produksi guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

5. Peranan Kompensasi

Sistem kompensasi memiliki peranan penting dalam mengembangkan sistem imbalan bagi perusahaan yang diterapkan secara seragam. Hal ini menunjukkan kompensasi adalah masalah perusahaan yang kompleks dan vital. Kompensasi mempunyai peranan yang penting bagi perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang baik dan memelihara karyawan agar tetap memiliki loyalitas pada perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, kompensasi harus

mencerminkan aspek keadilan dan kelayakan. Keadilan berarti gaji atau imbalan yang diperoleh seorang karyawan dari suatu bagian akan serupa dengan gaji yang diterima dari bagian lain yang melakukan pekerjaan serupa dan memiliki keahlian atau keterampilan yang sama. Kelayakan berarti tingkat upah dan gaji suatu perusahaan sama dengan tingkat upah dan gaji perusahaan lain untuk karyawan pada suatu bagian yang serupa.

Kompensasi, menurut Umi Sukanti (1989:234) amat penting dan berarti bagi karyawan perusahaan, yaitu:

a. Arti Ekonomis

Upah yang diterima karyawan adalah penting untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

b. Arti Psikososial

Upah yang diterima karyawan dari perusahaan akan memberikan kepuasan karena karyawan perusahaan menganggap upah sebagai pengakuan atas kinerja mereka yang optimal, dan akan berusaha mencapai kinerja yang lebih optimal untuk mendapat upah yang lebih baik, di mana upah tersebut merupakan simbol status yang memberikan penghargaan kepada kedudukan sosial mereka.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan lazim disebut sebagai prestasi kerja karyawan. Menurut Poerwadarminto (1976:78), prestasi adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan,

dikerjakan dan sebagainya. Kinerja karyawan menurut Henry Simamora (1995:327) adalah tingkat di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan dapat mencapai tujuan seoptimal mungkin. Tujuan tersebut dapat tercapai secara optimal oleh karena kinerja karyawan yang baik. Begitu pula sebaliknya karyawan yang bekerja di perusahaan dapat mencapai kinerja yang optimal karena dukungan perusahaan. Oleh karena itu, sudah selayaknya perusahaan mengupayakan agar karyawan dapat mencapai kinerja yang baik. Selain itu kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh faktor internal karyawan itu sendiri. Bila kondisi karyawan baik, maka kinerjanya juga membaik dan sebaliknya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain (Haryonohadi, 2003:39):

- a. Faktor psikis, seperti bakat, kemampuan yang dimiliki, kepribadian, kecerdasan, minat.
- b. Faktor fisik, seperti kesehatan, jenis kelamin, usia, dan lain sebagainya.
- c. Faktor di luar pribadi karyawan (Hani Handoko, 1993:256), yaitu:
 - 1) Kompensasi
Kebijaksanaan dan keadilan perusahaan dalam pemberian kompensasi memiliki pengaruh dalam kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Kompensasi yang diberikan

sebaiknya sebanding dengan kontribusi dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

2) Kondisi kerja

Kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman, tentram dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kapabilitas karyawan, berpengaruh terhadap cara pandang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Kinerja karyawan akan meningkat apabila memiliki rasa kerasan dalam bekerja dan rasa bangga karena dihargai kapabilitas dan kemampuannya dengan adanya pemberian tanggung jawab dari perusahaan kepada karyawan.

3) Hubungan kerja

Hubungan kerja yang harmonis antara atasan dengan bawahan dengan tipe kepemimpinan yang mendukung serta mempercayai bawahannya dan hubungan harmonis antara bawahan dengan bawahan sehingga dapat bekerjasama secara maksimal secara tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4) Kebijakan pemerintah tentang kenaikan pangkat

Tipe perusahaan yang menyesuaikan kebijakan yang diambil dengan kebijakan pemerintah yang memberikan hak bagi tenaga kerja adalah tipe perusahaan yang diidamkan oleh para tenaga kerja. Karyawan merasa dihargai kontribusi dan loyalitasnya

apabila perusahaan juga memiliki kebijakan kenaikan pangkat yang adil dan berlandaskan kontribusi serta loyalitas karyawan.

5) Delegasi wewenang

Adanya kepercayaan dari atasan kepada bawahan dengan pemberian delegasi wewenang akan meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung. Pengakuan dari atasan kepada bawahan dan pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam beberapa kebijakan perusahaan dengan sendirinya menimbulkan sikap karyawan yang setia pada perusahaan dan memiliki daya juang tinggi di dalam pekerjaannya demi tercapainya misi dan tujuan perusahaan.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Henry Simamora (1995:327), penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas dan tanggungjawab manajer personalia. Penilaian kinerja seharusnya berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas yang ada dalam deskripsi pekerjaan (Henry Simamora, 1995:329). Pada hakekatnya penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya manusia oleh perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja tersebut mencerminkan baik tidaknya kualitas pekerjaan seorang karyawan.

4. Manfaat Penting Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting bahkan sangat baik jika dilakukan secara berkelanjutan dan periodik. Hal ini disebabkan karena penilaian kinerja akan

membawa manfaat bagi perusahaan dan orang-orang yang berkerja pada perusahaan tersebut. Dengan penilaian tersebut , perusahaan akan mencapai keberhasilan dengan memiliki karyawan berkualitas. Menurut Marwan Asri dan Dwi Sulistyobudi (1986:109), manfaat penilaian kinerja adalah:

a. Promosi

Informasi mengenai kinerja dan potensi karyawan dapat diperoleh dari hasil penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan dan kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan untuk pemberian promosi bagi karyawan tersebut.

b. Mutasi atau Transfer

Penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan dijadikan bahan pertimbangan untuk mengadakan mutasi karyawan apakah karyawan pada jabatan baru dapat mendukung kelancaran pekerjaannya atau sebaliknya.

c. Pengembangan Kualitas Personel

Penilaian kinerja dalam hal ini berperan untuk mengetahui perkembangan kualitas tenaga kerja, sehingga dapat diambil keputusan apakah latihan tambahan atau lokakarya pendalaman untuk sistem kerja yang telah ada perlu diadakan.

5. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Michael Armstrong (1998:175) sebagai berikut:

- a. Membantu memperbaiki prestasi dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada, untuk kemudian melaksanakan hal-hal yang akan mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.
- b. Mengenal karyawan yang berpotensi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, sekarang atau di masa yang akan datang, dan memberikan bimbingan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa potensi ini berkembang
- c. Membantu dalam memutuskan kenaikan gaji yang seimbang antara prestasi dan tingkat gaji

6. Indikator Penilaian Kinerja

Pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Ada beberapa faktor yang dijadikan sebagai indikator pengukuran kinerja karyawan (Michael Armstrong, 1998:184-185), yaitu:

- a. **Kuantitas dan Kualitas Kerja**

Pengukuran kualitas kerja karyawan berkaitan dengan mutu dari hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan, baik atau tidak. Pengukuran kuantitas menyangkut besarnya hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah satuan tertentu.

- b. **Keterampilan Kerja**

Keterampilan kerja dalam hal ini berkaitan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Jika tingkatan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.

c. Tanggungjawab Kerja

Tanggungjawab suatu jabatan adalah kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapa saja yang menjalankan jabatan tertentu. Dalam hal ini, pengukuran kinerja karyawan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban kepada atasannya atas hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Karyawan dikatakan memiliki tanggungjawab yang baik apabila karyawan tersebut mampu menanggung setiap kesalahan yang dibuatnya.

d. Kerjasama

Baik tidaknya kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan apabila pekerjaan tersebut diberikan secara kelompok. Karyawan dinilai baik, apabila mampu memberikan sumbangan kepada kelompoknya dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Selain itu, karyawan juga dinilai berdasarkan hubungan kerjanya dengan karyawan lain dan bagaimana koordinasi yang terjalin dengan sesama rekan kerja.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah ada sebelumnya memuat variabel – variabel yang berhubungan dengan penelitian dalam skripsi ini dan digunakan sebagai bahan pertimbangan. Penelitian Conger dan Kanungo serta House dan Howel dalam Pujilestari (2001) serta penelitian Pujilestari sendiri, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan. Penelitian dari Nouri dan Parker dalam Sugioko Wirjolukito, Darmawati dan

Jekliwati (2004) serta penelitian yang mereka lakukan sendiri, memperlihatkan pengaruh partisipasif dalam penganggaran terhadap kinerja perusahaan. Penelitian dari Haryonohadi (2003) mengungkapkan pengaruh simultan dari insentif dan tunjangan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian dari Widyananda (2005) mengungkapkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Yang membedakan penelitian ini dari sebelumnya adalah:

1. Penelitian ini menggunakan tiga variabel sekaligus yaitu gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi untuk dilakukan penelitian mengenai pengaruh ketiganya secara bersamaan (simultan) di samping mengetahui pengaruh parsial masing – masing variabel.
2. Penelitian ini dilakukan pada kelompok perusahaan Perwita Karya Yogyakarta, yaitu PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Divisi *Furniture* dan Industri Genteng Mutiara.

Jadi relevansi penelitian – penelitian sebelumnya dengan penelitian dalam skripsi ini adalah adanya kesamaan pada variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya baik secara langsung maupun menggunakan unsur yang terdapat dalam penelitian sebelumnya untuk menilai pengaruh variabel – variabel tersebut terhadap kinerja karyawan perusahaan..

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ini merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tipe penelitian ini berkaitan dengan opini opini (individu, kelompok, organisasional), kejadian atau prosedur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dalam bentuk studi kasus.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian dilaksanakan pada perusahaan PT Perwita Karya, PT Perwita Karya - Divisi Furniture atau lazim disebut Perwita Mebel dan Industri Genteng Mutiara yang ketiganya terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Waktu Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan antara bulan Desember 2005 sampai bulan Februari tahun 2006.

C. Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi karyawan.

2. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah para pegawai perusahaan yang berada pada tingkat *middle manager*.

D. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara yang berada pada tingkat manajer menengah. Jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah 38 orang, dengan perincian 18 orang dari PT Perwita Karya, 8 orang dari PT Perwita Karya – Divisi Furniture dan 12 orang dari Industri Genteng Mutiara. Pertimbangan penulis menggunakan total populasi (sampel jenuh) adalah untuk mendapatkan gambaran perusahaan yang lebih mewakili dan mengurangi tingkat kesalahan, sehingga data yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya. Karyawan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah tingkat karyawan yang berada di bawah direksi perusahaan dan di atas supervisor atau mandor.

E. Data yang Dikumpulkan

Data dan dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur organisasi
3. Deskripsi jabatan dan data historis pegawai
4. Notulen - notulen rapat karyawan perusahaan dan prosedur penganggaran
(dokumen ini tidak dapat dimiliki karena bersifat rahasia bagi pihak di luar

anggota perusahaan. Peneliti mendapatkan kesempatan untuk melihat dan mempelajari dokumen tersebut)

5. Bukti-bukti dokumen yang berkaitan dengan dokumen kompensasi karyawan perusahaan (dokumen ini tidak dapat dideskripsikan dalam penelitian ini karena bersifat rahasia bagi pihak di luar anggota perusahaan. Peneliti mendapatkan kesempatan untuk melihat dan mempelajarinya).

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung pada kegiatan operasional perusahaan. Pengamatan dilakukan untuk mengetahui keadaan perusahaan secara langsung dan untuk mengetahui apakah terdapat model penganggaran partisipatif melalui pengamatan secara fisik, mengetahui gaya kepemimpinan yang ada secara hipotetik, dan mengetahui kompensasi pegawai secara fisik.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah bagian-bagian organisasi yang ada dalam perusahaan dari tingkat staf sampai manajer tingkat bawah atau supervisor.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan memperoleh dokumen

atau arsip perusahaan yang mencakup data-data berbentuk tulisan atau gambar. Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan pada bukti-bukti dokumen yang berhubungan dengan proses penganggaran perusahaan dan kompensasi karyawan perusahaan.

4. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dalam metode survei dengan memberikan daftar pertanyaan dalam bentuk tulisan yang harus dijawab oleh subjek penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini akan dibagikan kepada 38 orang yang ada dalam perusahaan yang diteliti dan menempati posisi dalam perusahaan sebagai manajer tingkat menengah.

G. Variabel dan Definisi Operasional Penelitian

1. Variabel Penelitian

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dibedakan menjadi:

- a. Variabel dependen (Y), adalah variabel tergantung yang keberadaannya dipengaruhi variabel lainnya yang dalam penelitian ini adalah variabel kinerja.
- b. Variabel independen (X), merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X1), partisipasi dalam penganggaran (X2) dan kompensasi (X3).

2. Definisi Operasional Penelitian

- a. Gaya kepemimpinan (X1) adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

b. Partisipasi dalam penganggaran (X2) adalah sistem penganggaran dimana manajer tingkat menengah diikutsertakan di dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, diharapkan hal ini dapat meningkatkan pertanggungjawaban manajer tingkat menengah dan mendorong terciptanya kreativitas di dalam pencapaian tujuan unit usahanya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan

c. Kompensasi (X3) adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi "*employers*" maupun "*employees*" baik yang langsung berupa uang (*finansial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*non finansial*).

d. Kinerja (Y) adalah tingkat di mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Instrumen kuesioner digunakan untuk dapat mengukur variabel yang diteliti. Instrumen kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan mengacu pada pengembangan instrumen Pengetahuan Kewirausahaan Pimpinan yang dilakukan oleh Eko Raharjo dalam Sugiyono (1999:105-107). Instrumen yang digunakan tersebut adalah instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan. Setelah melalui pengujian, kuesioner dapat dibagikan kepada pihak karyawan yang berisi pertanyaan mengenai situasi kepemimpinan, dan penilaian terhadap atasan. Instrumen kuesioner untuk pengukuran partisipasi dalam penganggaran menggunakan instrumen Milani dalam Mustikawati (1999:113-114) *six-item scale*. Pertanyaan yang diajukan meliputi peran serta dalam penyusunan anggaran, alasan yang diberikan oleh atasan ketika revisi anggaran dibuat, frekuensi usulan atau pendapat yang diberikan kepada atasan tanpa diminta ketika penyusunan

anggaran dilakukan, pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir, penting/tidaknya sumbangan yang diberikan terhadap anggaran dan seberapa sering atasan meminta pendapat ketika anggaran sedang disusun.

Instrumen untuk pengukuran kinerja karyawan, dalam hal ini karyawan tingkat *middle manager*, menggunakan instrumen kinerja manajerial yang dibuat Mahoney dalam Mustikawati (1999:114-115). Pertanyaan yang diajukan ada 9 item, yang meliputi: (1) perencanaan, (2) investigasi, (3) pengkoordinasian, (4) evaluasi, (5) pengawasan, (6) pemilihan staf, (7) negosiasi, (8) perwakilan dan (9) kinerja secara menyeluruh. Menyusun kuesioner dan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap kuesioner yang akan dibagikan.

Instrumen untuk pengukuran kompensasi didasarkan pada teori komponen-komponen program kompensasi menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:206), yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang komponen-komponen kompensasi yang diterima oleh para karyawan perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut terdiri dari dua kelompok, yaitu kelompok pertanyaan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut (yang dalam penelitian ini adalah kuesioner) bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden tentang variabel penelitian yang ada sebagai

fenomena sosial. Adapun penggunaan skala Likert pada masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

a. Skala Likert digunakan sebagai pemberian skor atas jawaban dari angket/kuesioner yang dibagikan dan berkaitan dengan pertanyaan tentang gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini digunakan nilai 1 sampai 5, dimana nilai 1 menunjukkan kecenderungan tinggi ke arah bentuk *Achievement Oriented Leadership* dan angka 5 yang menunjukkan kecenderungan tinggi ke arah bentuk *Supportive Leadership*.

b. Skala *Likert* digunakan untuk membuat ukuran tingkat keterlibatan manajer level *middle* (menengah) di dalam proses penyusunan anggaran perusahaan. Data diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* bernilai 1 sampai 7 untuk instrumen partisipasi dalam penganggaran, di mana nilai 1 menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran tinggi dan nilai 7 menunjukkan tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran rendah. Untuk instrumen yang mengukur kinerja manajerial menggunakan skor 1 sampai 9 yang terbagi menjadi 3 kelompok skor, yakni skor 1-3 untuk kinerja di bawah rata-rata, skor 4-6 untuk kinerja rata-rata, skor 4-6 untuk kinerja rata-rata, dan skor 7-9 untuk kinerja di atas rata-rata.

c. Skala *Likert* digunakan untuk membuat ukuran kompensasi yang diterima oleh para karyawan perusahaan. Data diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* bernilai 1 sampai 5, dimana nilai 1

menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan rendah dan nilai 5 menunjukkan kompensasi yang diterima karyawan tinggi.

Kuesioner yang telah disusun tersebut kemudian dibagikan kepada 15 orang responden yang terdiri dari 6 orang manajer menengah dari Industri Genteng Mutiara, 4 orang manajer menengah dari PT Perwita Karya – Divisi Furniture dan 5 orang manajer menengah dari PT Perwita Karya Pusat. Kuesioner ini dibagikan untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas butir item instrumen penelitian ini adalah teknik *Korelasi Product Moment* dari Karl Pearson (validitas isi atau *content validity*). Rumus *Korelasi Product Moment* dari Karl Pearson adalah sbb:

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

n	= banyaknya pasangan pengamatan
x	= skor total item butir ke - n
y	= skor total seluruh item butir dalam instrumen
$\sum x$	= jumlah pengamatan variabel x
$\sum y$	= jumlah pengamatan variabel y
$(\sum x^2)$	= jumlah kuadrat pengamatan variabel x
$(\sum x)^2$	= kuadrat jumlah pengamatan variabel x
$(\sum y^2)$	= jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum y)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

Angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis nilai *r product moment*, yaitu 0,30 (dalam Sugiyono, 2004:115-116). Apabila koefisien korelasi antara suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar dari 0,3 ($r > 0,3$) maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Sedangkan suatu instrumen dinyatakan *reliable* (dapat diandalkan/dipercaya) jika instrumen tersebut bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2004:110). Untuk pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan *internal consistency*, yaitu dilakukan percobaan instrumen kuesioner satu kali saja dengan asumsi adanya konsistensi dari responden. Uji realibilitas dapat dilakukan dengan rumus *Split-Half* oleh Spearman Brown (Sugiyono, 2004:122). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_i = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

r_i = reliabilitas internal seluruh instrumen

r_b = korelasi *product moment* antara belahan pertama (kelompok instrumen nomor ganjil dan kedua (kelompok instrumen nomor genap)

Sugiyono menyatakan bahwa instrumen disebut reliabel apabila hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien *r* lebih besar dari *r* tabel 0,187 atau $r > 1,87$ (Sugiyono, 2004:126). Dalam penelitian ini, perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan bantuan program SPSS 11.00.

H. Teknik Analisa Data

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, penulis menerapkan langkah-langkah seperti di bawah ini:

1. Menganalisis data dan dokumen yang dibutuhkan seperti slip penghasilan karyawan, daftar nama karyawan, laporan evaluasi diri dari karyawan, notulen rapat perusahaan, bukti-bukti dokumen yang berkaitan dengan penganggaran.

2. Setelah lolos uji validitas dan reliabilitas instrumen, kuesioner dibagikan kepada responden sesuai dengan populasi jumlah manajer pada tingkat *middle-manager* yang terdapat di perusahaan-perusahaan yang diteliti, yakni berjumlah total 38 orang.

3. Membuat persamaan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan, yaitu

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Y = variabel dependen, yaitu kinerja karyawan perusahaan

a = konstanta (titik potong)

X_1 = gaya kepemimpinan

X_2 = partisipasi dalam penganggaran

X_3 = kompensasi

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi

ε = variabel pengganggu

4. Melakukan uji multikolinearitas untuk menguji apakah pada model regresi berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji multikolinearitas dilakukan dengan melakukan analisis regresi berganda dengan

program SPSS, dan melihat nilai toleransi dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang ditampilkan pada hasil *output* analisis regresi berganda. Syarat dibolehkannya korelasi antar variabel bebas yang tidak tergolong multikolinearitas adalah tidak lebih dari +/- 0,95 atau +/- 95%. Nilai VIF dari variabel yang diteliti tidak boleh ada yang bernilai lebih dari VIF=10 dan nilai toleransi ketiganya tidak boleh ada yang kurang dari 0,1.

5. Melakukan uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu (pola gelombang, mengembang kemudian menyempit) pada grafik *scatterplot*. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 11.00 melalui pembuatan grafik *plot*.

6. Melakukan uji autokorelasi untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan tes *Durbin-Watson* (Damoelan dan Sumarno Zain, 2003:216-217). Tes *Durbin-Watson* dalam penelitian ini dilakukan dengan program SPSS 11.00. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi adalah sebagai berikut:

- a. Bila nilai *Durbin - Watson* (DW) terletak antara batas atas atau *upper bound* (du) dan $(4-du)$, maka koefisien autokorelasi = 0, atau tidak ada autokorelasi.

b. Bila nilai DW lebih rendah dari batas bawah atau *lower bound* (dl), maka koefisien autokorelasi > 0 atau terdapat autokorelasi.

c. Bila nilai DW terletak di antara *upper bound* (du) dan *lower bound* (dl) atau nilai DW terletak antara $(4-du)$ dan $(4-dl)$, maka tidak dapat ditarik kesimpulan terdapat autokorelasi atau tidak.

7. Melakukan uji normalitas untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik plot atau histogram untuk melihat pola distribusi data yang ada. Uji lain yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov* satu sampel. Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS 11.00.

8. Membuat hipotesis untuk rumusan masalah pertama yaitu:

H_0 = tidak terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan manajemen perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

H_a = terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan manajemen perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

9. Membuat hipotesis untuk rumusan masalah kedua yaitu:

H_0 = tidak terdapat pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

H_a = terdapat pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran perusahaan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

10. Membuat hipotesis untuk rumusan masalah ketiga yaitu:

H_0 = tidak terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan.

H_a = terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan.

11. Membuat hipotesis untuk rumusan masalah keempat yaitu:

H_0 = tidak terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran perusahaan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan.

H_a = terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran perusahaan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan.

12. Hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketiga dapat diuji dengan melakukan *t-test* satu sisi. Adapun rumus *t*-hitung adalah:

$$t_{hit} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

t_{hit} = *t* hitung

b_i = koefisien regresi variabel independen ke *i*

S_{b_i} = standar kesalahan koefisien regresi variabel independen ke *i*

Nilai *t*-hitung dapat diketahui dengan bantuan program SPSS 11.00

Kesimpulan dari hasil pengujian adalah H_0 diterima apabila nilai $t_{hit} \leq t_{tabel}$

dan H_a diterima apabila nilai $t_{hit} > t_{tabel}$.

13. Untuk membuktikan hipotesa keempat, dilakukan uji signifikansi regresi berganda dengan uji F. Rumus uji F adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

H_0 diterima bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, dan sebaliknya H_a diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$. Pengujian dilakukan dengan bantuan SPSS 11.00. H_0 juga diterima apabila nilai signifikansinya $> 0,05$, dan H_0 ditolak jika nilai signifikansinya $< 0,05$.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. PT. Perwita Karya

1. Gambaran Umum Perusahaan PT. Perwita Karya

P.T Perwita Karya dibidani oleh bapak Frananto Hidayat, bermula dari didirikannya CV. Perwita Karya pada tanggal 9 Desember 1976. Untuk meningkatkan dan memperluas usaha, maka pada tanggal 14 Juni 1979, CV. Perwita Karya diubah menjadi PT. Perwita Karya dengan para pengurusnya, yaitu Bapak Frananto Hidayat, Bapak Rudianto, Bp. M. Chandra Arbita dan Bapak S.W. Mulyono Suprpto.

Bidang usaha PT. Perwita Karya meliputi Jasa Konstruksi, Real Estate, Industri dan Distributor Aspal Hotmix, Pengapalan, Perakitan dan Penjualan Sepeda Motor, Industri Genteng Beton dan Con Block serta Industri Mebel. Dalam bidang jasa konstruksi, yang merupakan bidang kegiatan utama dari perusahaan, PT. Perwita Karya mencakup beberapa wilayah diantaranya: DIY, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, dan Lampung.

PT Perwita Karya memiliki standar kebijakan mutu dengan penerapan QMS atau *Quality Management System* yang memenuhi syarat ISO 9002:1994 yang telah didapatkan pada bulan Februari 2001. sasaran mutu PT Perwita Karya adalah untuk mencapai peningkatan proses dan efisiensi PT Perwita Karya yang bertujuan untuk mempertahankan standar ISO 9002:1994, yaitu: melaksanakan proyek tepat waktu dan sesuai dengan anggaran, menyerahkan proyek sesuai

dengan kepuasan pelanggan yang mengacu pada spesifikasi dan standar yang ditetapkan, serta melaksanakan dan menyelesaikan proyek dengan memperhatikan keselamatan kerja dan kepedulian terhadap lingkungan.

2. Tanggung Jawab Berdasarkan Pedoman Mutu PT Perwita Karya

Direktur Utama

Tanggung jawab:

- Menetapkan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan
- Menentukan strategi perusahaan secara keseluruhan
- Mewakili perusahaan untuk hubungan eksternal
- Mengawasi pelaksanaan dan pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan oleh Direktur Pengawasan dan Pengembangan, Direktur Umum dan Direktur Teknik
- Mempertanggungjawabkan tindakan dan langkah-langkah yang diambil kepada Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham

Management Representative

Tanggung jawab:

- Menyusun Pedoman Mutu PT Perwita Karya
- Menyiapkan Dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9002
- Mengkoordinir, memelihara dan meningkatkan implementasi dan mengembangkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 di Kantor Pusat, Anak Perusahaan dan Kantor Proyek

- Melaksanakan Audit Mutu Internal, *Management Review*
- Membantu Direktur Utama dan melaporkan pelaksanaan Sistyem Manajemen Mutu ISO 9002 ke Manajemen Perusahaan

Deputy Management Representative

Tanggung jawab:

- Membantu *Management Representative* dalam melaksanakan Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 yang telah disepakati sebagai Sistem Manajemen Mutu di PT Perwita Karya sehingga seluruh proses dapat berjalan sesuai prosedur resmi
- Membantu pelaksanaan Audit Internal, *Management Review*
- Membantu koordinasi implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 di Kantor Pusat, Anak Perusahaan dan Kantor Proyek

Pusat Pengendali Dokumen

Tanggung jawab:

- Mengendalikan distribusi dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 di PT Perwita Karya
- Mengendalikan revisi dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 di PT Perwita Karya.
- Bertanggungjawab atas pengendalian dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 kepada *Management Representative dan Deputy Management Representative*.

Staf Ahli Bidang

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Utama terhadap suatu masalah yang dihadapi oleh perusahaan dengan memberikan pertimbangan atau solusi berdasarkan keahlian atau kemampuan bidang yang dimiliki
- Mengawasi jalannya kegiatan perusahaan berdasarkan bidang keahliannya.

Direktur Umum

Tanggung jawab:

- Membantu direksi dalam merumuskan kebijakan-kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, sumber daya manusia dan pelaksanaan proyek
- Mengkoordinasi program-program yang dicetuskan oleh direksi
- Menjalin kerjasama dan hubungan yang baik dengan instansi pemerintah, swasta maupun pihak-pihak lain yang terkait
- Menegakkan disiplin kerja pribadi dan bawahannya.

Direktur Teknik

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Utama untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengendalian dan koordinasi terhadap pelaksanaan proyek-proyek konstruksi yang berada di seluruh wilayah kerja perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan

- Membantu Direktur Utama melaksanakan fungsi-fungsi pemasaran untuk mendapatkan proyek-proyek konstruksi di seluruh wilayah kerja perusahaan
- Membantu Direktur Utama dalam pengembangan, pengkajian dan penerapan teknologi konstruksi beserta pelatihannya.
- Melakukan koordinasi dengan Direktur Pengawasan dan Pengembangan dalam hal pengendalian *cash flow* perusahaan

Direktur Pengawasan dan Pengembangan

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Utama dalam merencanakan penggalan sumber-sumber dana perusahaan dan menggunakannya secara berdaya guna dan berhasil guna
- Membantu Direktur Utama dalam penyusunan anggaran perusahaan
- Membantu Direktur Utama pengawasan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber-sumber dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan
- Memberikan usulan kepada Direktur Utama mengenai kelayakan investasi yang akan dilakukan oleh perusahaan
- Menyusun laporan periodik dan tahunan serta melakukan evaluasi hasil kegiatan unit-unit kerja perusahaan
- Memelihara dan mendayagunakan aser-aset perusahaan yang dikuasakan kepada direktoratnya di seluruh wilayah kerja perusahaan secara efektif dan efisien

Biro Logistik

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pengadaan barang yang diperlukan oleh perusahaan serta memimpin Bagian Pembelian dan Bagian Gudang untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan
- Membantu Biro Umum dalam merealisasi pengadaan barang untuk kebutuhan kantor/umum
- Melaksanakan kebijakan Direktur Utama di dalam pengawasan dan penyimpanan barang-barang persediaan perusahaan
- Mengusulkan kepada Direktur Utama perihal peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap kedisiplinan dan tata tertib kerja dalam perusahaan
- Menegakkan disiplin kerja pribadi dan karyawannya
- Membuat daftar posisi hutang tiap pemasok secara periodik
- Mendata jadwal pengadaan barang dari proyek dan merangkum menjadi jadwal pengadaan barang untuk perusahaan

Biro Keuangan

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam merencanakan dan melaksanakan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran dana perusahaan, serta memimpin Kasir, Bagian Perpajakan dan Bagian Penagihan

- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan merencanakan aliran kas perusahaan
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam mengendalikan pengeluaran kas perusahaan
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam menetapkan kebijakan pengelolaan dana untuk pembiayaan proyek
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam pengawasan terhadap penyimpanan uang tunai dan surat berharga
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam merencanakan pembayaran pajak perusahaan
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam mengkoordinasikan penyusunan rencana anggaran perusahaan
- Melakukan analisis terhadap penyimpangan realisasi dari anggarannya
- Membuat aliran kas secara periodik
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam menilai karyawan di Bironya untuk penilaian atas promosi atau demosi
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam urusan perbankan dan perpajakan.

Biro Akuntansi

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan melaksanakan kebijakan Direksi dalam bidang akuntansi serta memimpin Akuntansi

Supervisor dan Pengolahan Data Elektronik untuk menyediakan informasi keuangan bagi pihak-pihak yang memerlukannya

- Merancang format laporan keuangan yang diperlukan oleh manajemen
- Mengawasi keandalan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan baik untuk kepentingan internal maupun kepentingan eksternal
- Melaksanakan pengolahan data akuntansi untuk menghasilkan laporan keuangan yang digunakan pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal

Satuan Pengawas Internal

- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam melaksanakan kebijakan pengawasan terhadap penggalan dan penggunaan sumber dana perusahaan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan perusahaan
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam menguji keandalan dan ketepatan informasi dalam laporan yang berkaitan dengan kegiatan keuangan perusahaan
- Membantu Direktur Pengawasan dan Perkembangan dalam tugas-tugas khusus pemeriksaan
- Membuat standar pemeriksaan internal dan format yang diperlukan dalam rangka penyusunan hasil pemeriksaan intern seluruh unit kerja

Asisten Direksi Bagian Marketing

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Umum mengetahui informasi tentang proyek dan peluang proyek yang akan diikuti PT Perwita Karya
- Merancang *forecasting* atau peramalan pemasaran perusahaan
- Mencari informasi proyek yang akan dilaksanakan
- Menyiapkan dan melaksanakan proses Pra Kualifikasi Proyek
- Menganalisa dan mengevaluasi hasil Pra Kualifikasi yang telah dilaksanakan

Biro Umum dan Sumber Daya Manusia

Tanggung jawab:

- Membantu direksi dalam melaksanakan kebijakan dalam bidang personalia, kesejahteraan karyawan, humas dan kesekretariatan, memimpin Bagian Personalia, Bagian Kesejahteraan Karyawan, Bagian Humas dan Bagian Kesekretariatan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan
- Menciptakan dan memelihara citra perusahaan yang baik di mata umum
- Memelihara hubungan baik dengan instansi-instansi yang berhubungan dengan kegiatan bisnis perusahaan
- Memberikan usul kepada Direksi untuk memberikan peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap kedisiplinan kerja
- Memberikan rekomendasi kepada direksi dalam hal penilaian promosi atau demosi terhadap karyawan

Koordinator Wilayah

Tanggung jawab:

- Membantu Direktur Teknik dalam perencanaan, koordinasi pemasaran, pengawasan dan pengendalian proyek-proyek yang berada di wilayah wewenangnya untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan
- Membantu koordinasi pelaksanaan proyek-proyek lain yang berada di bawah tanggung jawab divisi
- Mengendalikan pelaksanaan pekerjaan dari tahap mobilisasi sampai dengan tahap penyerahan pekerjaan

General Superintendent, Site Manager

Tanggung jawab:

- Membantu Koordinator Wilayah dalam merencanakan, mengkoordinir dan mengendalikan serta mengawasi pekerjaan paket proyek jalan yang di bawahnya untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan
- Bertanggungjawab terhadap semua karyawan yang berada di paket proyeknya
- Menyiapkan dokumen-dokumen dan menyelesaikan penagihan termin
- Membuat laporan kemajuan pelaksanaan paket proyek secara periodik
- Menyusun rancangan anggaran biaya dan pertanggungjawabannya secara periodik bersama realisasi *cash flow*nya.

Kepala Base Camp

Tanggung jawab:

- Membantu Koordinator Wilayah di dalam merencanakan, mengkoordinir dan mengendalikan faktor-faktor produksi dan melayani produk-produk penunjang paket proyek untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan
- Melaksanakan kebijakan Koordinator Wilayah dalam bidang penyediaan produk-produk penunjang paket proyek bagi berbagai konstruksi proyek
- Melaksanakan kebijakan Koordinator Wilayah dalam bidang pemasaran produk-produk penunjang proyek
- Menunjang kebutuhan peralatan bagi keperluan paket proyek

Divisi Peralatan

Tanggung jawab:

- Melaksanakan kebijakan Direktur Teknik dalam bidang peralatan untuk produksi dan untuk menunjang proyek guna mencapai tujuan serta sasaran perusahaan
- Melaksanakan kebijakan Direktur Teknik dalam bidang penyediaan peralatan produksi dan penyediaan jasa peralatan penunjang proyek
- Melaksanakan kebijakan Direktur Teknik dalam bidang reparasi dan pemeliharaan peralatan produksi dan penunjang proyek
- Menyusun laporan jam pengoperasian alat
- Membuat jadwal operasi alat dalam satu tahun anggaran

Divisi Gedung

Tanggung jawab:

- Membantu Direksi dalam perencanaan, koordinasi, pemasaran, pengawasan dan pengendalian proyek-proyek yang berada di bawah wewenang divisinya untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan
- Melakukan koordinasi dengan Koordinator Wilayah mengenai pelaksanaan proyek-proyek gedung di wilayah yang dibawahhi Koordinator Wilayah
- Membantu Direktur Utama dalam perumusan kebijakan teknologi bangunan gedung, sanitasi, perpipaan dan arsitektur

Divisi Pengairan

Tanggung jawab:

- Membantu Direksi dalam perencanaan, koordinasi, pemasaran, pengawasan dan pengendalian proyek-proyek yang berada di bawah wewenang divisinya untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan
- Membantu koordinasi dengan Direktur Teknik mengenai pelaksanaan proyek-proyek pengairan di wilayah yang dibawahhi oleh Direktur Teknik
- Membantu Direksi dalam perumusan kebijakan teknologi pengairan
- Mengkoordinasikan pelaksanaan lelang proyek pengairan
- Melaksanakan tugas-tugas pemasaran di divisinya
- Pengendalian rutin terhadap *progress* fisik bulanan, penagihan termin dan arus kas.

Biro Perencanaan dan Pengendalian

Tanggung jawab:

- Melaksanakan kebijakan Direksi dalam bidang pemasaran jasa konstruksi dan perencanaan serta pengendalian proyek dan *Base Camp* untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan
- Membuat Rencana Anggaran Biaya untuk kepentingan pemasaran
- Membuat Rencana Anggaran Biaya Pelaksanaan Proyek dan *Base Camp*
- Membantu terlaksananya uji validitas proyek
- Memberikan rekomendasi atas konsep desain untuk bahan studi awal
- Memberikan, menentukan dan menetapkan alokasi sumber dana awal
- Mengidentifikasi batasan utama semua aspek pembangunan proyek

B. Perwita Karya - Divisi Furniture

1. Gambaran Umum Perusahaan Perwita Karya - Divisi Furniture

Pada awalnya PT Perwita Karya milik Bapak Frananto Hidayat dikenal sebagai perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi bangunan. PT Perwita Karya-Divisi Furniture sendiri berdiri pada tanggal 11 Oktober 1998.

Perusahaan ini bergerak di bidang *wood working*, yang memproduksi bermacam-macam mebel terutama *bedroom sets*. PT perwita Karya-Divisi Furniture hanya bergerak di bidang ekspor, daerah yang menjadi target pemasaran adalah Amerika Serikat. Bahasa koresponden yang berlaku di lingkungan perusahaan adalah bahasa Indonesia dan Inggris.

Perusahaan ini berbentuk PT (Persero) dengan anggota asosiasi yang bernama ASMINDO. Dengan jumlah karyawan staff sebanyak 63 orang, dan nonstaff sebanyak 630 orang.

PT Perwita Karya-Divisi Furniture memiliki visi yaitu :

- a. Mempertahankan sertifikat ISO 9001/2000 sebagai jaminan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan dan jumlah pelanggan dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.
- b. Meningkatkan daya saing perusahaan dengan mensosialisasikan manajemen mutu untuk menjadi yang terbaik di Asia.

Sedangkan misi PT Perwita Karya-Divisi Furniture adalah: Menghasilkan profit maksimal untuk kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan dengan cara meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan.

PT Perwita Karya-Divisi Furniture memutuskan untuk mengadopsi *Quality Manajement System ISO 9001:2000* untuk memenuhi kebutuhan memiliki *tools* untuk peningkatan daya saing. Sistem ini ditetapkan dengan menetapkan persyaratan-persyaratan pokok sebagai bentuk aplikasi persyaratan-persyaratan yang tercantum dalam Manual Mutu. Jadi Manual Mutu berfungsi sebagai acuan untuk menjalankan Sistem Manajemen Mutu Perusahaan,

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan di buat untuk mengetahui sistem pengorganisasian perusahaan yang melibatkan seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Fungsi pengorganisasian dalam perusahaan adalah untuk

memandu dan memanfaatkan komponen-komponen penting guna mengatur jalannya perusahaan secara bersama sehingga komponen-komponen ini dapat mencapai sasaran perusahaan dengan baik.

Dari struktur organisasi akan diperoleh gambaran secara skematis tentang bagian-bagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan antar bagian / departemen yang ada. Dengan demikian perusahaan memiliki garis komando yang jelas untuk seluruh karyawan. Adapun struktur organisasi PT. Perwita Karya-Divisi Furniture dapat dilihat di bagian lampiran.

3. Tinjauan Sekilas Perusahaan

a. Kesepakatan Kerja di Perusahaan

Adapun kesepakatan kerja yang disepakati antara perusahaan dengan karyawan adalah sebagai berikut:

1) Hari kerja dan jam kerja

Jumlah hari kerja yang digunakan adalah enam hari. Hari Senin – Sabtu, Senin-Jumat masuk pukul 07.30 - 15.00 WIB dengan waktu istirahat pukul 12.00 - 12.30 WIB untuk shift 1. Khusus hari Sabtu, kerja dimulai pukul 07.30-13.00 tanpa jam istirahat. Untuk Shift II, jam kerja dari Senin-Sabtu, dari jam 15.00-22.30.

2) Sistem pengupahan

Sistem pengupahan disesuaikan dengan upah minimum regional (UMR) DIY yang diberikan mingguan. Untuk karyawan produksi upah dihitung harian

dan diterimakan hari Sabtu ke-2 dan ke-4 tiap bulannya. Sedang untuk staff gaji dihitung per bulan.

3) Kerja lembur

Kerja lembur akan dilakukan apabila perusahaan sedang menerima banyak pesanan atau sedang dalam keadaan mengejar waktu pengiriman. Apabila karyawan tidak dapat bekerja lembur pada saat yang telah ditentukan disebabkan oleh sesuatu hal maka karyawan tersebut harus meminta ijin terlebih dahulu kepada bagian personalia. Bagi karyawan yang bekerja lembur diberikan upah lembur sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4) Kecelakaan kerja

Perusahaan menanggung biaya pengobatan selama jangka waktu tertentu bagi karyawan yang mengalami kecelakaan kerja. Selain itu seluruh karyawan juga telah diasuransikan pada ASTEK/JAMSOSTEK. JAMSOSTEK diberikan kepada karyawan terutama bagian produksi tertentu yang dirasa layak mendapatkannya. Untuk karyawan bagian *finishing* terutama bagian pengecatan diberikan susu setiap harinya untuk menunjang kesehatannya.

b. Fasilitas Kesejahteraan

Fasilitas yang sudah ada berupa Mess, Kamar mandi dan mushola. Selain itu karyawan juga diberi penutup hidung (*masker*) untuk menghindari masuknya debu-debu ke dalam saluran pernafasan pada proses pengerjaan, khususnya pada bagian pengerjaan atau pemrosesan kayu serta penutup telinga yaitu dengan menggunakan kapas untuk mengurangi kebisingan yang ditimbulkan oleh mesin

yang dapat mengganggu gendang telinga. Tunjangan yang diberikan mencakup tunjangan keluarga dan tunjangan sakit serta kesempatan untuk cuti. Setiap harinya karyawan diberi minum teh dan air putih serta susu dua kali seminggu.

c. Pemasaran

Pemasaran produk diorientasikan keluar negeri, yaitu Amerika. Pemasaran dilakukan lewat perantaraan *buyer agent*. *Buyer agent* berfungsi sebagai penghubung antara pembeli dan penjual dan sekaligus *quality controller*. Pada umumnya sebelum berlangsung musim panas, di negara-negara tersebut diadakan semacam promosi oleh tiap perusahaan yang ada di Indonesia. Mereka akan berebut untuk mendapatkan kontrak dari negara konsumen. *Buyer agent* akan menentukan perusahaan mana yang pantas memperoleh kontrak. Proses pembuatan produk yang telah dipesan konsumen akan terus diawasi oleh mereka agar produk yang dihasilkan nanti benar-benar sesuai dengan keinginan konsumen.

d. Pemesanan

Produk yang dihasilkan selama ini tergantung dari pemesanan. Konsumen biasanya menyodorkan gambar desain produk yang dikehendaki dengan ukuran tertentu. Pesanan konsumen ini selanjutnya dibuat sampel produknya, yang kemudian akan diperiksa sendiri oleh konsumen. Jika konsumen telah membuat keputusan untuk melanjutkan pesanan, maka barulah dibuat produk sesuai

pesanan konsumen. Selain itu perusahaan juga memiliki kantor dan *showroom* di luar negeri untuk mempermudah proses pemesanan sekaligus pemasarannya.

e. Pengiriman

Pengiriman dilakukan sekitar dua bulan sebelum waktu yang telah ditetapkan oleh konsumen mengingat barang tersebut dikirim melalui laut. Dalam jangka waktu dua bulan sebelum waktu yang telah ditetapkan, barang-barang harus sudah dimasukkan ke dalam truk-truk kontainer untuk selanjutnya di kirim keluar negeri menggunakan kapal laut melalui pelabuhan Tanjung Perak, Semarang.

Biasanya waktu dari order diterima sampai barang siap memerlukan waktu 1 bulan, dan waktu pengirimannya sendiri kurang lebih 1 bulan. Biaya pengiriman hanya ditanggung perusahaan untuk selama pengiriman di darat sampai ke pelabuhan Tanjung Perak. Biaya pengkapalan dibebankan kepada konsumen.

C. Industri Genteng Mutiara

1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan Genteng Mutiara

Perusahaan Industri Genteng Mutiara didirikan pada bulan Juni tahun 1986 oleh Bp. Prananto Hidayat. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri genteng beton dan *paving block*. Perusahaan ini pada mulanya di pimpin sendiri oleh Bp. Prananto Hidayat yang kemudian pada tahun 1989 pimpinan perusahaan diserahkan kepada Ny. Renny Siswati hingga saat ini, dikarenakan Bp. Prananto Hidayat memimpin PT Perwita Karya secara total.

Dalam perkembangannya per tanggal 1 Januari 2006, Industri Genteng Mutiara melakukan pemisahan tanggung jawab kepada pihak Manajemen PT Perwita Karya, sehingga tidak lagi berada di bawah kepemimpinan PT Perwita Karya. Meskipun demikian Industri Genteng Mutiara tetap melakukan rapat pleno mengenai koordinasi, penyatuan visi dan misi serta evaluasi bersama secara mendalam dengan PT Perwita Karya bersama dengan anak perusahaan PT Perwita Karya yang lain, termasuk divisi Furniture Pt Perwita Karya. Rapat pleno tersebut rutin dilakukan setiap bulan sekali.

Pesatnya perkembangan pembangunan di bidang perumahan baik perumahan *real estate* maupun perumahan rakyat, gedung perkantoran, ruko dan lain sebagainya, menyebabkan permintaan bahan bangunan antara lain genteng beton berwarna dan *con block* meningkat pesat. Atas dasar itulah maka PT Genteng Mutiara memperluas usahanya dengan membuka kantor cabang di Semarang pada tahun 1986. PT Genteng Mutiara mendapat tanda ijin usaha (HO) nomor / Pem.D / idz / 1984, tepatnya tanggal 18 Agustus 1984. Perusahaan Genteng Mutiara termasuk perusahaan besar dengan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) nomor 44/12-02/PBIX/1990 tanggal 8 September 1990 yang dikeluarkan di Sleman atas nama Menteri Perdagangan oleh kantor Perdagangan Kabupaten Sleman Yogyakarta.

Perusahaan Genteng Mutiara tergabung dalam keanggotaan Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 1986, yang bertujuan agar perusahaan lebih teratur dan terkoordinasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan usahanya.

2. Tujuan Pendirian Perusahaan

Tujuan didirikannya perusahaan ini selain untuk mendapatkan keuntungan juga untuk melayani penyediaan bahan bangunan khususnya genteng beton dan *con block* yang berkualitas tinggi. Motif tujuan didirikannya perusahaan ini yaitu :

a. Motif internal

Melatih disiplin diri serta rasa tanggung jawab terhadap kewajiban kewajiban sebagai masyarakat sosial, misalnya kebutuhan hidup keluarga.

b. Motif eksternal

Membantu meringankan masalah sosial yaitu :

- 1) membantu mengurangi pengangguran dengan menciptakan lapangan pekerjaan.
- 2) membantu lancarnya pembangunan yang sedang giat dilaksanakan.
- 3) membantu menaikkan pendapatan per kapita di daerah tingkat II Sleman pada khususnya.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Seiring dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan dan fungsinya, perusahaan memerlukan struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Walaupun pimpinan perusahaan merupakan seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap terlaksananya operasi perusahaan, namun luasnya bidang usaha yang dilaksanakan membuat hal ini tidak mungkin untuk dilaksanakan seorang diri. Oleh karena itu, adanya pembagian tugas dan

wewenang kepada pihak-pihak yang memiliki kemampuan serta yang memadai sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Demikian halnya dengan perusahaan Genteng Mutiara juga memiliki sebuah struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab dari masing-masing fungsi yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut. Secara garis besar pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Pimpinan (*General Manager*)

Pimpinan perusahaan bertanggung jawab secara mutlak terhadap seluruh kegiatan operasional yang dijalankan oleh perusahaan, sehingga menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

b. Manajer Perencanaan dan Pengendalian Mutu (*Rendal Mutu*)

- menentukan perencanaan dan pengendalian mutu bahan baku & penolong, prasarana dan sarana produksi, hasil produksi dan SDM untuk produksi.
- menentukan kelayakan prasarana dan sarana produksi.
- menentukan kualitas karyawan untuk produksi.
- mengidentifikasi bahan dan hasil produksi.

c. Manajer Logistik

- menentukan perencanaan pengadaan bahan baku dan penolong, *supplies* kantor dan pabrik serta suku cadang.
- melaksanakan penyimpanan BB&P, *supplies* dan *sparepart*
- melaksanakan pendistribusian BB&P, *supplies* dan *sparepart*
- menyelenggarakan administrasi dengan benar dan tepat waktu pelaporannya.

- menyelenggarakan hubungan dan pendataan subkontraktor.
- melakukan verifikasi terhadap BB&P, *supplies* dan *sparepart*
- melakukan *stockopname* terhadap BB&P, *supplies* dan *sparepart*

d. Manajer Pabrik

- sebagai wakil manajemen dalam penerapan sistem mutu ISO 9002.
- menentukan perencanaan dan target produksi.
- melaksanakan semua kegiatan produksi.
- melaksanakan semua pemantauan proses produksi.
- melaksanakan pengajuan kebutuhan bahan baku dan penolong, *supplies* serta *sparepart* untuk bagian produksi.
- melaksanakan perencanaan dan pengendalian prasarana maupun sarana produksi.
- menjaga, memelihara dan menginventarisasi prasarana dan sarana produksi di pabrik.
- melaksanakan kebijakan dalam pemanfaatan air hasil pengolahan limbah cair.
- menyelenggarakan administrasi dengan benar dan tepat waktu.
- melakukan uji kelayakan bahan baku & penolong.

e. Manajer Pemasaran

- menentukan perencanaan dan *survey* pasar.
- menentukan perencanaan dan target penjualan.
- menentukan perencanaan dan target pengiriman.
- menentukan perencanaan dan target penagihan.

- menentukan strategi dan melakukan pemasaran.
- melakukan pelayanan terhadap pelanggan.
- melakukan pengelolaan kendaraan angkutan pengiriman penjualan.

f. Manajer Akuntansi

- menyelenggarakan administrasi pembukuan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku.
- mengelola data-data untuk pembuatan laporan keuangan.
- menyelenggarakan administrasi dengan benar dan tepat waktu.

g. Manajer Keuangan.

- merencanakan kebutuhan dana secara periodik untuk melaksanakan program kerja yang telah direncanakan.
- menyetujui penerimaan dan pengeluaran sesuai dengan bukti-bukti yang terlampir.
- menyelenggarakan administrasi kas dan bank.
- menyelenggarakan administrasi dengan benar dan tepat waktu.

h. Manajer Umum

- melaksanakan kebijakan dalam penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian.
- melaksanakan penghitungan gaji karyawan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan
- melaksanakan dan menyelesaikan masalah tentang pemberhentian, pensiun dan pemindahan karyawan.
- menyelenggarakan administrasi dengan benar dan tepat waktu.

4. Produksi

a. Alat-alat Produksi yang Digunakan

Alat-alat produksi yang digunakan untuk memproses bahan baku menjadi produk jadi terdiri dari dua macam :

1) Alat Kerja Mesin

Alat kerja mesin yang digunakan perusahaan adalah :

a) *Mixer* kering

Mesin ini digunakan untuk mencampur bahan-bahan seperti semen, abu batu dan pasir. Kemudian setelah rata, campuran tersebut dipindahkan ke *mixer* basah.

b) *Mixer* basah

Mesin ini digunakan untuk mencampur bahan-bahan yang berasal dari *mixer* kering di campur dengan air, kemudian diaduk sampai rata. Air limbah dalam mesin tersebut kemudian dipisahkan dalam tempat yang telah disediakan.

c) Mesin *press*

Mesin ini digunakan untuk mencetak genteng beton dan *paving block*.

d) Mesin pompa air

Mesin ini digunakan untuk memompa air yang berasal dari sumur bor ke bak-bak perendaman genteng-genteng muda.

2) Alat Kerja Tangan

Perusahaan Genteng Mutiara dalam menghasilkan produknya sebagian kecil saja yang menggunakan peralatan kerja tangan. Peralatan yang digunakan oleh pekerja adalah :

a) Rak pengangin

Setelah genteng-genteng muda di *press* lalu genteng tersebut dengan menggunakan plat di angin-anginkan dalam rak pengangin yang telah disediakan selama 24 jam.

b) Bak perendam

Setelah genteng di angin-anginkan maka genteng-genteng muda tersebut di rendam selama 3 hari dalam bak.

c) Rak pengering

Setelah tiga hari genteng di rendam lalu genteng tersebut dikeringkan dalam rak pengering selama satu hari.

b. Proses Produksi

Saat ini khusus untuk memproduksi genteng beton perusahaan Genteng Mutiara menggunakan 15 mesin *press* genteng beton dengan kapasitas produksi per mesin

1000 biji / hari, 15 *mixer* kering dan basah, 12 bak perendaman, 30 rak pengangin, 30 rak kering dan 6 mesin pompa air.

Dalam memproduksi genteng beton perusahaan Genteng Mutiara melalui proses produksi yang dibagi menjadi 7 tahap yaitu :

- 1) Tahap I : pencampuran bahan baku yang terdiri dari pasir, semen dan abu batu dalam *mixer* kering dengan perbandingan yang telah ditentukan.
- 2) Tahap II : dari *mixer* kering tersebut dimasukkan ke *mixer* basah di tambahkan air sesuai dengan ukuran / takaran dan dicampur sampai rata.
- 3) Tahap III : setelah merata campuran tersebut dimasukkan ke mesin *press* dan di proses dengan ukuran tertentu sesuai dengan standar.
- 4) Tahap IV : dari mesin *press* kemudian ditempatkan di rak pengangin untuk diangin-anginkan selama minimum 10 jam.
- 5) Tahap V : setelah diangin-anginkan kemudian tahap berikutnya dimasukkan ke bak perendaman selama 3 hari.
- 6) Tahap VI : dari perendaman di angkat untuk dikeringkan dalam rak pengering.
- 7) Tahap VII : setelah kering diturunkan dari rak untuk di cat atau di sortir.

c. Penanganan Limbah

Selama proses produksi dari bahan baku sampai produk jadi dihasilkan limbah-limbah produksi baik berupa limbah cair ataupun limbah padat. Pengelolaan limbah tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1) Limbah Cair

Limbah cair ini berasal dari air rendaman hasil produksi genteng beton. Limbah cair ini tidak boleh dialirkan ke sungai, tanah atau saluran air / got, karena air ini mengandung minyak tanah dan oli yang dapat mengakibatkan pencemaran lingkungan tanah yang ada di sekitarnya. Selain itu air limbah

rendaman hasil produksi ini mengandung pH yang dapat merusak struktur tanah yang ada disekitarnya.

Proses pengolahan limbah cair yang rata-rata memiliki pH ≈ 12 dialirkan ke dalam suatu bak dan bercampur menjadi satu dalam bak penampungan umum. Kemudian limbah di pompa ke bak khusus yang memiliki *plate* kaca (yang berfungsi untuk membantu proses pengendapan) dan juga dicampur dengan larutan H_2SO_4 yang telah diencerkan dengan air sumur sehingga menjadi larutan yang homogen. Air limbah setelah dicampur dengan H_2SO_4 akan memiliki pH ≈ 11 (pH netral = 7). setelah melalui proses pengendapan maka pH air ≈ 7 sampai 8 sehingga dapat digunakan kembali untuk proses produksi.

Untuk limbah cair yang tidak bisa dinetralkan, maka perusahaan Genteng Mutiara memberikan limbah cair ini kepada penduduk yang dapat digunakan untuk memadatkan tanah, misalnya penduduk desa yang ingin membangun rumah tetapi tanah yang mereka miliki adalah tanah bekas sawah. Air limbah bekas rendaman yang mengandung semen tersebut dapat digunakan untuk mengeraskan tanah sawah yang lunak menjadi lebih padat sehingga dapat digunakan sebagai tempat untuk mendirikan rumah.

2) Limbah Padat (lumpur)

Pengolahan limbah padat yang berupa lumpur digunakan cara sedimentasi. Bahan baku produksi yang menggunakan semen & tanah liat menyebabkan kandungan lumpur yang cukup tinggi sehingga menyebabkan air menjadi keruh. Air limbah yang berasal dari bak perendaman yang masih mengandung

lumpur dialirkan menuju bak penampungan untuk diendapkan sehingga air limbah dapat menjadi jernih kembali serta dapat digunakan untuk proses produksi kembali. Sedangkan lumpur hasil endapan dibuang.

5. Pemasaran

Strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam hal pemasaran produk adalah strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi harga (*price*), tempat (*place*), promosi (*promotion*) dan produk (*product*)

a. Penetapan Harga

Perlunya penetapan harga agar konsumen merasa yakin dengan produk yang di jual oleh perusahaan tersebut. Penetapan harga dilakukan dengan berdasar atas harga pokok

produksi yang meliputi biaya produksi, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik di tambah dengan biaya administrasi umum serta biaya pemasaran. Besarnya harga jual yang ditetapkan juga dilihat dari kondisi pasar yang ada, sehingga harga sewaktu-waktu dapat berubah.

b. Distribusi (*place*)

Sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan Genteng Mutiara adalah sistem distribusi langsung. Wilayah distribusi pemasaran produk Genteng Mutiara meliputi :

- 1) Daerah Istimewa Yogyakarta

2) Jawa Tengah meliputi Klaten, Magelang Surakarta, Purworejo, Kutoarjo, Parakan, Semarang, Wonosobo, Purwodadi, Cilacap, Purwokerto, Kudus dan Pemalang.

Adapun jalur distribusi yang digunakan adalah distribusi langsung yang berguna untuk melayani konsumen. Barang yang telah di pesan oleh konsumen yang masih berada di dalam kota akan langsung di kirim dari perusahaan sampai ke tempat tujuan konsumen tanpa di pungut biaya, sedangkan pengiriman barang untuk luar kota dikenakan tambahan biaya transpor yang telah ditentukan.

c. Promosi (*promotion*)

Kebijakan bauran promosi yang digunakan oleh perusahaan Genteng Mutiara dalam mempromosikan produknya adalah dengan iklan yang dilakukan melalui surat bakar dan papan reklame / media luar ruang.

d. Produk (*product*)

Hasil produksi perusahaan Genteng Mutiara meliputi dua jenis yaitu: genteng beton berwarna dan *con block*, di mana keduanya mempunyai tipe produk:

1) Genteng beton berwarna (dibedakan menjadi empat jenis berdasarkan kegunaannya):

a) untuk tutup atap samping, tipenya antara lain : nusantara halus, nusantara kulit jeruk, bima kulit jeruk, garuda kulit jeruk, garuda mini halus, garuda super mini, pelita halus, ramayana, ramayana mini, royal

b) untuk wuwung, tipenya antara lain : wuwung biasa & bulat serta wuwung ujung cabang tiga.

c) genteng listrik

d) genteng angin-angin

2) *Con block* (paving), ragam tipenya antara lain : *holland*, kipas, uni / olimpia, *trihex*, *omega*, segi enam polos, beteng, gelombang, mawar kombinasi besar dan kecil, *lampion*, *grass block*, topi uskup.

Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini merupakan persaingan dalam penentuan kualitas produk dan harga. Dengan kualitas yang terjamin maka *image* konsumen akan produk genteng beton semakin bagus. Untuk itu pada awal tahun 1999 perusahaan Genteng Mutiara telah mendapatkan sertifikat mutu ISO 9002 dari Balai Penelitian Industri di Bandung. Dengan sertifikasi tersebut perusahaan memiliki kebijakan mutu, prosedur dan tanggung jawab untuk memelihara sistem jaminan mutu perusahaan.

Saat ini kondisi pasar konsumen selalu berubah-ubah disebabkan adanya harga bahan baku yang tidak menentu terutama semen. Produk genteng beton yang dihasilkan perusahaan ini terdiri dari berbagai jenis, harga dan warna, sehingga konsumen bebas menentukan produk yang akan dipilihnya. Keunggulan inilah yang menyebabkan perusahaan Genteng Mutiara memenangkan persaingan pasar, selain itu sudah memiliki *brand name* di masyarakat.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Profil Responden

PT Perwita Karya memiliki beberapa divisi yang memiliki tanggung jawab langsung kepada PT Perwita Karya selaku pimpinan pusat. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT Perwita Karya, PT Perwita Karya - Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara. Meskipun per tanggal 1 Januari 2006 Industri Genteng Mutiara resmi dinyatakan terpisah dari PT Perwita Karya dalam hal pertanggungjawaban keuangannya kepada PT Perwita Karya, namun dalam prakteknya Industri Genteng Mutiara tetap melaporkan jalannya operasional perusahaan setiap bulan pada rapat pleno PT Perwita Karya dan memberikan salinan laporan pajak bulanan kepada PT Perwita Karya. Standar Mutu dan Standar Prosedur Operasional Industri Genteng Mutiara juga masih mengacu pada Standar Mutu dan Standar Prosedur Operasional PT Perwita Karya.

Peneliti melakukan wawancara selain untuk mengetahui gambaran umum perusahaan PT Perwita Karya dan kedua anak perusahaan yang lain tersebut, adalah juga untuk mengetahui profil para responden yang berperan dalam pengisian kuesioner untuk penelitian ini. Adapun profil yang berhasil diungkapkan dalam penelitian ini yaitu: usia responden, lama kerja, dan tingkat pendidikan terakhir responden.

Berikut di bawah ini disajikan tabel profil responden dari PT Perwita Karya dan kedua anak perusahaannya, yaitu PT Perwita Karya – Divisi Furniture

dan Industri Genteng Mutiara (tabel 5.1). Dari 38 kuesioner yang dibagikan, kesemuanya berhasil dikumpulkan.

Tabel 5.1 Profil Responden PT Perwita Karya, PT Perwita Karya – Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara

No.	Distribusi	Frekuensi	%
1	Pendidikan		
	SMA	11	28,95
	D3	6	15,79
	S1	18	47,37
	S2	3	7,89
	Jumlah	38	100,00
2	Usia		
	20-30	9	23,68
	30-40	19	50,00
	>40	10	26,32
	Jumlah	38	100,00
3	Lama Kerja(th)		
	< 5	3	7,89
	5-10	17	44,74
	>10	18	47,37
	Jumlah	38	100,00

Sumber: Hasil Analisis Wawancara Penelitian

Dari Tabel 5.1 terlihat jumlah karyawan dengan level *middle manager* dan berpendidikan SMA sebesar 28,95%, pendidikan D3 15,79%, pendidikan S1 47,37% dan pendidikan S2 sebesar 7,89% sehingga dapat disimpulkan bahwa para

karyawan di level *middle manager* berpendidikan tinggi lebih dari 50% (dengan persentase total kategori S1 dan S2 sebesar 55,26%).

Ditinjau dari distribusi usia, responden berada pada usia produktif dalam melaksanakan pekerjaan, dengan data wawancara yang menunjukkan usia responden termuda adalah 26 tahun dan usia responden tertua adalah 53 tahun. Dari tabel 5.1 terlihat usia karyawan terbanyak pada usia 30-40 tahun sebesar 50,00%, untuk usia 20-30 tahun sebesar 23,68% dan untuk usia di atas 40 tahun sebanyak 26,32%. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang berada pada level *middle manager* diharuskan berada pada usia yang diasumsikan produktif dan berpengalaman dalam pekerjaan yang dilaksanakan.

Dari sudut pandang lama kerja di perusahaan, terlihat bahwa 47,37% responden memiliki tingkat lama kerja lebih dari 10 tahun. Sebesar 44,74% responden bekerja dalam kurun waktu 5-10 tahun dan 7,89% responden memiliki tingkat lama kerja kurang dari 5 tahun.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan pada kuesioner tentang gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran, kompensasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Korelasi Product Moment* dari Karl Pearson (validitas isi atau *content validity*). Angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis nilai *r product moment*, yaitu 0,30 (Sugiyono, 2004:115-116). Apabila koefisien korelasi antara suatu indikator dengan skor total

seluruh indikator lebih besar dari 0,3 ($r > 0,3$) maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Sedangkan suatu instrumen dinyatakan *reliable* (dapat diandalkan atau dipercaya) jika instrumen tersebut bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2004:110). Untuk pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan *internal consistency*, yaitu dilakukan percobaan instrumen kuesioner satu kali saja dengan asumsi adanya konsistensi dari responden. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan rumus *Split-Half* oleh Spearman Brown (Sugiyono, 2004:122). Sugiyono menyatakan bahwa instrumen disebut reliabel apabila hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien r lebih besar dari r tabel 0,187 atau $r > 1,87$ (Sugiyono, 2004:126). Percobaan kuesioner dilakukan satu kali kepada 15 orang karyawan dari tiga perusahaan yang diteliti, dengan rincian 6 orang manajer menengah dari Industri Genteng Mutiara, 4 orang manajer menengah dari PT Perwita Karya – Divisi Furniture dan 5 orang manajer menengah dari PT Perwita Karya Pusat. Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen ini digunakan bantuan program SPSS 11.00.

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan, maka kuesioner tentang gaya kepemimpinan sejumlah 15 butir, partisipasi dalam penganggaran sejumlah 6 butir dan kompensasi sejumlah 18 butir dinyatakan valid. Koefisien korelasi yang diperoleh dari butir-butir instrumen pertanyaan tersebut ada pada kisaran 0,330 – 0,905 untuk kuesioner tentang gaya kepemimpinan (lampiran4a), 0,456 – 0,915 untuk kuesioner tentang partisipasi dalam penganggaran(lampiran4b), 0,327

– 0,699 untuk kuesioner tentang kompensasi (lihat lampiran 4c) dan 0,329 – 0,969 untuk kuesioner tentang kinerja (lihat lampiran 4d). Karena koefisien-koefisien korelasi tersebut lebih besar dari $r > 0,30$, maka instrumen-instrumen tersebut dinyatakan valid.

Sedangkan uji reliabilitas yang dilakukan dengan teknik *Split – Half* Spearman Brown (lampiran 5) menghasilkan reliabilitas yang ditampilkan pada tabel 5.2.

Tabel 5.2 Uji Reliabilitas

Variabel	r_i
X_1	0,8239
X_2	0,9694
X_3	0,6463

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi reliabel karena hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien r_i lebih besar dari r tabel 0,187 atau $r_i > 0,187$.

C. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yang independen. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melakukan analisis regresi berganda dengan

program SPSS, dan melihat nilai toleransi dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang ditampilkan pada hasil *output* analisis regresi berganda.

Hasil uji yang didapat dari penelitian ini adalah terjadinya multikolinearitas yang cukup serius, dengan tingkat korelasi yang dapat dibaca di *Coefficient Correlations* (lihat lampiran 6). Terjadi korelasi sebesar - 0,926 antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kompensasi. Syarat dibolehkannya korelasi antar variabel bebas yang tidak tergolong multikolinearitas adalah tidak lebih dari +/- 0,95 atau +/- 95%. Akan tetapi karena nilai VIF dari ketiga variabel tidak ada yang bernilai lebih dari VIF=10 dan nilai tolerance ketiganya tidak ada yang kurang dari 0,1, maka dapat disimpulkan secara umum tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas (lihat tabel 5.3).

Tabel 5.3 Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
X_1	0,124	8.086
X_2	0,548	1.826
X_3	0,141	7.072

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini dilakukan dengan uji grafik *scatterplot* program SPSS (lihat lampiran 7) setelah dilakukan *input* analisis regresi berganda di SPSS. Dari hasil pengujian, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan

penyebarannya baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mendeskripsikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Uji autokorelasi cocok untuk diujikan pada jenis penelitian *time-series*. Meskipun penelitian ini merupakan *cross-sectional*, uji autokorelasi tetap dilakukan untuk memenuhi ketentuan uji prasyarat. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin-Watson dengan bantuan program SPSS. Hasilnya didapatkan nilai DW adalah 1,615 (lihat lampiran 8). Nilai tersebut terletak diantara nilai d_l dan d_u , yaitu antara 1,32 – 1,66, sehingga, menurut penilaian, tidak dapat disimpulkan apakah terdapat autokorelasi atau tidak terdapat autokorelasi.

4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS melalui *normal probability plot* dan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil pengujian (lihat lampiran 9) menunjukkan bahwa grafik histogram dan grafik normal plot memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada tes *Kolmogorov-Smirnov* dengan *One-Sample*, didapatkan bahwa *Asymptotic significance* ketiga variabel

independen $> 0,05$. Oleh sebab itu, untuk uji normalitas, ketiga variabel tersebut dinyatakan berdistribusi normal (Lihat Tabel 5.4).

Tabel 5.4 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test

Variabel	Asymp. Significance
X_1	0,622
X_2	0,811
X_3	0,569

D. Analisis Uji Regresi Berganda

1. Koefisien Regresi Berganda

Persamaan regresi yang dapat dibentuk dari pengaruh antara variabel – variabel gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$Y = 55,628 + 0,721 X_1 - 0,360 X_2 - 0,306 X_3$$

Tabel 5.5 Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	B	Beta	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Konstanta	55,628		4,360	2,0281	-
X_1	0,721	1,171	3,947	2,0281	H_0 ditolak dan H_a diterima
X_2	-0,360	-0,426	-3,018	2,0281	H_0 ditolak dan H_a diterima
X_3	-0,306	-0,337	-1,212	2,0281	H_0 diterima dan H_a ditolak

Berdasarkan persamaan regresi di atas, nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,721. Nilai t hitung gaya

kepemimpinan sebesar 3,947 pada taraf signifikan 5%,. Nilai t -hitung 3,947 lebih besar dari t -tabel sebesar 2,0281. Oleh karena itu dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil koefisien regresi variabel partisipasi dalam penganggaran (X_2) sebesar 0,360. Nilai t hitung variabel partisipasi dalam penganggaran sebesar 3,018 pada taraf signifikan 5%,. Disebabkan karena metode penilaian yang berbeda pada kuesioner partisipasi dalam penganggaran(*six-Milani item*), nilai pada variabel partisipasi dalam penganggaran berbentuk negatif (-). Akan tetapi dalam kajian pemahaman yang seragam dengan variabel yang lain untuk melihat pengaruh yang positif dari variabel bebas terhadap variabel dependen, nilai partisipasi dalam penganggaran oleh peneliti dikategorikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai t -hitung (3,018) yang lebih besar dari t -tabel (2,0281). Oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima.

Variabel kompensasi (X_3) koefisien regresinya 0,306. Nilai t -hitung variabel kompensasi -1,212 pada taraf signifikan 5%, yang berarti lebih kecil dari t -tabel 2,0281. sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh yang positif dari variabel kompensasi terhadap variabel kinerja (H_0 ditolak dan H_a diterima).

2. Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi dengan jumlah variabel bebas lebih dari dua variabel dipergunakan *Adjusted R square* = 0,597. Artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel dependen/terikat secara bersama-sama adalah 59,7%, sedangkan sisanya 40,3% disebabkan oleh variabel lain yang tidak

masuk dalam penelitian ini. Uji hipotesis keempat dalam penelitian ini dilakukan dengan uji F dimana H_0 diterima bila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, dan sebaliknya H_a diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$. Nilai F hitung sebesar 19,265 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,88 menunjukkan bahwa H_a diterima, yaitu terjadi pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Tabel 5.6 Hasil Analisis Regresi Secara Simultan

R	Adjusted R Square	F	Sig.
0,793	0,597	19,265	0,000

E. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis dengan bantuan program SPSS, nilai t -hitung 3,947 lebih besar dari t -tabel sebesar 2,0281. Dalam hipotesis dinyatakan bahwa H_0 diterima jika t -hitung $\leq t$ -tabel dan H_a diterima jika t -hitung $> t$ -tabel. Karena H_a diterima, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Partisipatif Dalam Penganggaran Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan

Hasil analisis dengan program SPSS menunjukkan bahwa variabel partisipasi dalam penganggaran memiliki pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dikarenakan metode penilaian skor kuesioner partisipasi dalam penganggaran berbanding terbalik dengan metode penilaian skor kuesioner yang lain, maka meskipun ditampilkan pada program SPSS nilai *betanya* negatif yaitu -0,360, pendefinisian yang digunakan oleh peneliti adalah bahwa tetap terjadi pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja karyawan.. *t*-hitung (3,018) yang lebih besar dari *t*-tabel (2,0281) menyebabkan H_a diterima dan H_0 ditolak. Oleh karena H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang positif dari partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *participative budgeting* merupakan jenis anggaran yang saat ini banyak digunakan sebagai pendekatan manajerial untuk menilai kinerja perusahaan. (Sugioko, *dkk.*, 2004 : 20-21). Dengan partisipasi dalam penganggaran yang dilakukan, diharapkan terjadi peningkatan pertanggungjawaban manajer tingkat menengah dan mendorong terciptanya kreativitas di dalam pencapaian tujuan unit usahanya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan

Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Hal ini terbukti dari nilai *t*-hitung < nilai *t*-tabel (-1,212 < 2,0281). Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh para karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu tidak dianggap penting bagi mereka. Karena banyaknya perbedaan persepsi terhadap imbalan di antara para karyawan, jelaslah mustahil menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi.

Dengan demikian, tantangan dalam perancangan sebuah sistem kompensasi adalah penentuan imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi. Nilai *beta* yang negatif menunjukkan bahwa di perusahaan terjadi penurunan kinerja karyawan meskipun tidak dalam level yang signifikan apabila terjadi kenaikan atau penambahan struktur kompensasi dan sebaliknya. Oleh karena itu, dibutuhkan perancangan sistem kompensasi yang tepat dan tidak merugikan karyawan sekaligus dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Dalam Penganggaran dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Buktinya dapat dilihat

dari nilai signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0,05 (lihat lampiran 10) dan nilai F hitung sebesar 19,265 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,88.

Besar pengaruh gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *Adjusted R Square* adalah 0,597. Artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel dependen/terikat secara bersama-sama adalah 59,7%, sedangkan sisanya 40,3% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Persamaan regresi yang dapat dibentuk dari pengaruh antara variabel – variabel gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah:

$$Y = 55,628 + 0,721 X_1 - 0,360 X_2 - 0,306 X_3$$

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,721 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi partisipasi dalam penganggaran sebesar 0,360 juga menunjukkan pengaruh positif variabel partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja karyawan (pemahaman mengenai penilaian variabel partisipasi dalam penganggaran telah dijelaskan sebelumnya). Koefisien regresi kompensasi memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan, dalam pengertian setiap penambahan sistem kompensasi akan mengurangi kinerja karyawan sebesar 0,306.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perwita Karya, Pt-Perwita Karya-Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara.
2. Variabel partisipasi dalam penganggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perwita Karya, Pt-Perwita Karya-Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara.
3. Variabel kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perwita Karya, Pt-Perwita Karya-Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara.
4. Variabel gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT Perwita Karya, Pt-Perwita Karya-Divisi Furniture dan Industri Genteng Mutiara.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian terhadap variabel – variabel lain di luar variabel yang diteliti dan mempengaruhi kinerja karyawan belum dapat dilakukan, karena keterbatasan dalam memperoleh waktu yang dimiliki penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Dari hasil analisis data, terlihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, partisipasi dalam penganggaran dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja adalah 59,7%. 40,3% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Penelitian dalam skripsi adalah penelitian *cross-sectional*. Penelitian *time – series* tidak dilakukan karena memerlukan lebih banyak waktu untuk membandingkan data dari tahun ke tahun.
2. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah karena data dalam bentuk kuesioner, maka tidak dapat diyakini secara mutlak bahwa data yang didapat adalah data yang sebenarnya dari responden. Kejujuran responden dalam mengisi kuesioner sangat dibutuhkan untuk keakuratan dan kebenaran data yang digunakan dalam penelitian, sedangkan pada umumnya responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner tidak dengan objektif dan cenderung bias.

C. Saran

Penulis memberikan saran berpijak dari keterbatasan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu:

1. Penelitian terhadap variabel – variabel lain di luar variabel yang diteliti dan mempengaruhi kinerja karyawan belum dapat dilakukan, karena

keterbatasan dalam memperoleh waktu yang dimiliki penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan kajian bagi penelitian dengan cara *time – series* bagi peneliti selanjutnya. Untuk memperoleh keakuratan data yang lebih baik disarankan untuk melakukan wawancara dan observasi secara berkelanjutan pada responden penelitian di samping penggunaan instrumen kuesioner.

2. Penulis juga memberikan saran bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan sistem kompensasi yang adil dan objektif bagi karyawan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Perusahaan diharapkan juga lebih meningkatkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung pelaksanaan dan kinerja karyawan. Untuk partisipasi dalam penganggaran, diharapkan perusahaan dapat lebih terbuka di dalam memberikan kesempatan kepada manajer tingkat menengah atau setidaknya memelihara kebijakan perusahaan yang menganut *participatory budgeting*, yaitu manajer tingkat menengah diikutsertakan di dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, diharapkan hal ini dapat meningkatkan pertanggungjawaban manajer tingkat menengah dan mendorong terciptanya kreativitas di dalam pencapaian tujuan unit usahanya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., J. Dearden, dan M.N Bedford. 1989. *Sistem Pengendalian Manajemen, Jilid 1 & 2*. Edisi Indonesia. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Armstrong, Michael. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Indonesia. Jakarta: Gramedia..
- Garisson, R.H. 1988. *Akuntansi Manajemen: Konsep – konsep untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan, Buku II. Edisi Ketiga*. Alih Bahasa: Bambang Purnomosidhi dan Erwan Dukat. Yogyakarta: AK Group.
- Gujarati, Damoelan dan Sumarno Zain. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.H. . 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberti.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M.Owen. 1998. *Akuntansi Manajemen*. Alih Bahasa: Ancella A. Hermawan, M.B.A. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Haryonohadi, Yon. 2003. Pengaruh Insentif & Tunjangan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (Studi Kasus pada C. V. Hansanesia Klaten). *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Heidjarachman, R. dan Suad Husnan. 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kompas*, 4 April 2005. Halaman 13.
- Martoyo, Susilo. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: BPFE.
- Mustikawati, Reny. 1999. Pengaruh *Locus of Control* dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Volume 1 No. 2. Halaman 96 – 119.
- Nugroho, Agustinus Heri. 2003. Evaluasi Terhadap Alternatif - Alternatif Penilaian Kinerja Perusahaan. *Jurnal ANTISIPASI*. Volume 7 No. 2. Halaman 226 – 241.

- Pujilestari, Christiana Eti. 2001. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Manajer Tingkat Atas dengan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Sejahtera Family Hotel & Apartment). *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Raharjo, Nuryadin E. 1999. Pengetahuan Kewirausahaan Kepala SMK dan Kontribusinya Terhadap Efektifitas Unit Produksi. *Tesis*. Yogyakarta: Pasca Sarjana UNY.
- Rosidah. 2003. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PT Cheil Jedang Indonesia di Jombang Jawa Timur. *Tesis*. Surabaya: Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugioko, Sofian, Aruna Wirjolukito, Darmawati dan Theresia Jekliwati. 2004. Studi Empiris Mengenai Pengaruh Partisipatif dalam Penganggaran dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal EKONOMI & BISNIS*. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta. Halaman 20 – 31.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali.
- Sukamti, Umi. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sinar Baru.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 1993. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Widyananda, Adherahandra Dana. 2005. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus CV. Karoseri Laksana Ungaran, Semarang). *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Yudianti, Fr. Ninik. 2003. Kepemimpinan Dalam Organisasi: Perdebatan Peran Pemimpin terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal ANTISIPASI*. Volume 7 No.2. Halaman 171 – 183.

LAMPIRAN

Lampiran Kuesioner :

A. Kuesioner Gaya Kepemimpinan (E. Raharjo, 1999)

1. Instrumen Gaya Kepemimpinan

Mohon dijawab pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara. Beri tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia.

Keterangan : TP : Tidak Pernah
 JRG : Jarang
 KG : Kadang
 SRG : Sering
 SL : Selalu

No.	Pertanyaan	TP	JRG	KG	SRG	SL
1	Pemimpin saya menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan kelompok					
2	Pemimpin saya menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai					
3	Pemimpin saya mengajak anggota kelompok bersama – sama merumuskan tujuan					
4	Pemimpin saya memberitahukan kepada pegawai tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan					
5	Pemimpin saya berupaya mengembagkan sikap bersahabat					
6	Pemimpin saya bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing					
7	Pemimpin saya menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando					
8	Pemimpin saya memberi kesempatan kepada para pegawainya untuk menyatakan perasaan dan perhatian					
9	Peimimpin saya menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi					

	antar pegawai					
10	Pemimpin saya memberikan instruksi yang jelas kepada para pegawainya					
11	Pemimpin saya memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai					
12	Pemimpin saya memberi hadiah kepada para pegawai karena mereka selalu bersemangat kerja					
13	Pimpinan saya memberi kesempatan kepada pegawai untuk berdiskusi masalah-masalah yang ada dengan pemimpin					
14	Pemimpin saya menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol dan mengendalikan pegawai					
15	Pemimpin saya memberikan perhatian kepada kelompok yang tidak sukses dalam kerja					

2. Instrumen situasi kepemimpinan

Mohon dijawab sesuai dengan keadaannya sebenarnya. Beri tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia

Keterangan : TA : Tidak Ada
 SK : Sebagian Kecil
 SB : Sebagian Besar
 M : Mayoritas
 SM : Semuanya

No.	Pertanyaan	TA	SK	SB	M	SM
1	Para pegawai memberi dukungan kepada pemimpin					
2	Antar pegawai ada ikatan kesetiakawanan					
3	Pegawai memerlukan pengetahuan dan keterampilan kerja dari pemimpin					
4	Penampilan dan prestasi kerja para pegawai memuaskan					
5	Tujuan kelompok diberikan dengan jelas oleh pimpinan					
6	Prosedur kerja sudah dijelaskan					

	menyesuaikan program; memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain	
4	<i>Evaluasi.</i> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan; pemeriksaan produk	
5	<i>Pengawasan.</i> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	
6	<i>Pemilihan staff.</i> Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda; merekrut, mewancarai dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.	
7	<i>Negosiasi.</i> Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjualan, tawar-menawar secara kelompok.	
8	<i>Perwakilan.</i> Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi Anda	
9	<i>Kinerja secara menyeluruh</i>	

C. Kuesioner Kompensasi

1. Instrumen untuk pengukuran kompensasi (Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, 2003)

(Keterangan : TP=tidak pernah; JRG=jarang; KD=kadang-kadang; SR=sering; SL=selalu)

a. Kompensasi Finansial

No.	Pertanyaan	TP	JRG	KD	SR	SL
1	Perusahaan memberi saya gaji pokok					
2	Perusahaan memberi saya bonus tahunan					
3	Perusahaan memberi saya komisi atas prestasi saya					
4	Perusahaan menyelenggarakan program tabungan bagi pegawai secara rutin					
5	Perusahaan memberikan tunjangan jabatan atas posisi saya					
6	Perusahaan menyelenggarakan pembagian keuntungan di luar bonus tahunan kepada pegawainya					
7	Perusahaan memberikan imbalan berdasarkan jam kerja					
8	Pembagian gaji dilaksanakan tepat waktu					
9	Ada kebijakan yang jelas mengenai ketentuan gaji masing-masing pegawai					

b. Kompensasi Non Finansial

No.	Pertanyaan	TP	JRG	KD	SR	SL
1	Perusahaan memberikan program asuransi kesehatan					
2	Perusahaan memberikan program asuransi jiwa					
3	Perusahaan memberikan program asuransi tenaga kerja					
4	Perusahaan melakukan potongan pada gaji saya yang digunakan untuk tunjangan pensiun					
5	Perusahaan memberikan cuti tahunan kepada pegawai					
6	Perusahaan memberikan jumlah maksimal cuti yang dapat diambil seorang pegawai					
7	Perusahaan memberikan fasilitas kendaraan dinas					
8	Perusahaan memberikan fasilitas ruang kantor					
9	Perusahaan memberikan bentuk natura kepada pegawai, contoh : beras, gula, minyak, pakaian dsb.					

LAMPIRAN 2b

Data Uji coba Kuesioner Instrumen Partisipasi dalam Penganggaran

item no. resp.no	1	2	3	4	5	6	total
1	4	3	4	3	2	3	19
2	1	5	2	1	1	4	14
3	4	4	2	2	2	4	18
4	4	4	3	3	2	4	20
5	1	3	2	1	1	4	12
6	4	4	2	2	2	5	19
7	4	3	3	3	2	3	18
8	1	1	2	1	1	1	7
9	1	1	2	2	2	1	9
10	1	1	3	2	2	1	10
11	1	2	3	2	2	2	12
12	1	1	2	2	1	1	8
13	2	1	3	2	2	2	12
14	2	1	4	2	3	2	14
15	6	2	4	3	3	3	21

LAMPIRAN 2c Data Ujicoba Kuesioner Instrumen Kompensasi

item no. resp.no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3
2	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3
6	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4
7	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
8	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
10	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
11	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
12	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
13	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	4
14	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
15	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
item no. resp.no	13	14	15	16	17	18	total					
1	3	5	4	3	4	5	72					
2	5	4	5	4	5	4	80					
3	5	5	4	5	5	5	81					
4	4	4	4	4	3	4	72					
5	5	4	5	5	3	3	69					
6	5	5	4	5	5	5	75					
7	5	4	4	5	5	4	73					
8	5	5	5	4	4	5	82					
9	5	5	4	5	4	4	85					
10	4	5	5	5	4	4	82					
11	5	5	5	5	5	5	82					
12	5	5	5	5	5	5	85					
13	5	4	5	5	5	5	81					
14	5	4	5	5	4	5	83					
15	5	5	5	5	4	4	81					

LAMPIRAN 2d Data Ujicoba Kuesioner Instrumen Kinerja

item no. resp.no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	total
1	4	4	6	6	7	5	4	5	5	46
2	4	6	6	7	6	3	4	4	5	45
3	4	6	6	8	8	5	3	6	6	52
4	3	5	8	6	8	6	5	4	6	51
5	3	4	8	7	7	3	4	4	5	47
6	5	5	7	7	7	7	6	6	6	56
7	7	5	6	6	6	4	5	4	5	48
8	5	7	7	8	5	3	4	3	5	47
9	8	7	6	8	7	6	6	7	7	62
10	8	6	6	6	7	6	8	6	7	60
11	7	6	8	7	8	8	9	6	7	66
12	7	6	8	7	8	7	6	7	7	63
13	7	6	7	8	8	8	6	8	7	65
14	8	7	7	8	7	7	9	7	8	68
15	8	7	8	7	6	8	6	7	7	64

Lampiran 3

Skor Hasil Penelitian , N =38

skor g.kepemimpin	skor partisip.anggaran	skor kompensasi bag A+B	skor kinerja
17	14	53	40
21	19	55	43
29	22	60	52
33	23	67	45
34	25	66	44
31	26	66	53
35	29	64	47
41	30	68	47
42	32	70	63
44	32	71	51
45	34	71	61
49	38	72	60
57	39	72	66
59	40	73	67
61	38	77	62
63	36	74	57
31	9	69	49
38	12	75	56
47	14	84	59
51	21	83	63
59	25	84	70
64	30	84	65
66	35	85	65
71	41	80	65
36	8	62	67
38	8	69	65
44	9	69	65
48	10	76	64
50	12	78	72
53	15	77	66
56	17	81	59
59	16	83	70
58	17	86	67
63	17	85	66
62	19	89	64
63	18	87	68
66	22	87	58
66	24	87	62
1850	876	2839	2263

Correlations

		TOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	.432
	Sig. (1-tailed)	.054
	N	15
ITEM2	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	15
ITEM3	Pearson Correlation	.428
	Sig. (1-tailed)	.056
	N	15
ITEM4	Pearson Correlation	.575*
	Sig. (1-tailed)	.012
	N	15
ITEM5	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	15
ITEM6	Pearson Correlation	.505*
	Sig. (1-tailed)	.027
	N	15
ITEM7	Pearson Correlation	.432
	Sig. (1-tailed)	.054
	N	15
ITEM8	Pearson Correlation	.417
	Sig. (1-tailed)	.061
	N	15
ITEM9	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	15
ITEM10	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM11	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM12	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (1-tailed)	.006
	N	15
ITEM13	Pearson Correlation	.330
	Sig. (1-tailed)	.115
	N	15
ITEM14	Pearson Correlation	.473*
	Sig. (1-tailed)	.037
	N	15
ITEM15	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	15
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	.
	N	15

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

		TOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	.915**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM2	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (1-tailed)	.004
	N	15
ITEM3	Pearson Correlation	.456*
	Sig. (1-tailed)	.044
	N	15
ITEM4	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	15
ITEM5	Pearson Correlation	.536*
	Sig. (1-tailed)	.020
	N	15
ITEM6	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	.
	N	15

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

** Correlation is significant at the 0.01 level

uji validitas partisipasi dalam penganggaran

Lampiran 4c

Correlations

		TOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	15
ITEM2	Pearson Correlation	.578*
	Sig. (1-tailed)	.012
	N	15
ITEM3	Pearson Correlation	.365
	Sig. (1-tailed)	.090
	N	15
ITEM4	Pearson Correlation	.374
	Sig. (1-tailed)	.085
	N	15
ITEM5	Pearson Correlation	.401
	Sig. (1-tailed)	.069
	N	15
ITEM6	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (1-tailed)	.004
	N	15
ITEM7	Pearson Correlation	.460*
	Sig. (1-tailed)	.042
	N	15
ITEM8	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (1-tailed)	.009
	N	15
ITEM9	Pearson Correlation	.327
	Sig. (1-tailed)	.117
	N	15
ITEM10	Pearson Correlation	.371
	Sig. (1-tailed)	.086
	N	15
ITEM11	Pearson Correlation	.431
	Sig. (1-tailed)	.055
	N	15
ITEM12	Pearson Correlation	.457*
	Sig. (1-tailed)	.043
	N	15
ITEM13	Pearson Correlation	.405
	Sig. (1-tailed)	.067
	N	15
ITEM14	Pearson Correlation	.412
	Sig. (1-tailed)	.063
	N	15
ITEM15	Pearson Correlation	.412
	Sig. (1-tailed)	.063
	N	15

Correlations

		TOTAL
ITEM16	Pearson Correlation	.364
	Sig. (1-tailed)	.091
	N	15
ITEM17	Pearson Correlation	.412
	Sig. (1-tailed)	.064
	N	15
ITEM18	Pearson Correlation	.365
	Sig. (1-tailed)	.090
	N	15
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	.
	N	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level

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

uji validitas kompensasi

Lampiran 4d

Correlations

		TOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	.796**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM2	Pearson Correlation	.573*
	Sig. (1-tailed)	.013
	N	15
ITEM3	Pearson Correlation	.329
	Sig. (1-tailed)	.116
	N	15
ITEM4	Pearson Correlation	.353
	Sig. (1-tailed)	.098
	N	15
ITEM5	Pearson Correlation	.425
	Sig. (1-tailed)	.057
	N	15
ITEM6	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM7	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM8	Pearson Correlation	.876**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
ITEM9	Pearson Correlation	.969**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	15
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	.
	N	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level

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

uji validitas kinerja

LAMPIRAN 5

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	15.0	N of Items =	15
Correlation between forms =	.7006	Equal-length Spearman-Brown =	.8239
Guttman Split-half =	.8214	Unequal-length Spearman-Brown =	.8245
8 Items in part 1		7 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.7117	Alpha for part 2 =	.8373

UJI RELIABILITAS GAYA KEPEMIMPINAN

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	15.0	N of Items =	6
Correlation between forms =	.9405	Equal-length Spearman-Brown =	.9694
Guttman Split-half =	.9277	Unequal-length Spearman-Brown =	.9694
3 Items in part 1		3 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.4930	Alpha for part 2 =	.3508

UJI RELIABILITAS PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	15.0	N of Items =	18
Correlation between forms =	.4774	Equal-length Spearman-Brown =	.6463
Guttman Split-half =	.6354	Unequal-length Spearman-Brown =	.6463
9 Items in part 1		9 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.7246	Alpha for part 2 =	.5976

UJI RELIABILITAS KOMPENSASI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	15.0	N of Items =	9
Correlation between forms =	.8384	Equal-length Spearman-Brown =	.9121
Guttman Split-half =	.8534	Unequal-length Spearman-Brown =	.9130
5 Items in part 1		4 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.4405	Alpha for part 2 =	.8860

UJI RELIABILITAS KINERJA

Lampiran 6 - Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1						
	(Constant)		4.360	.000		
	G.KEMIMP	1.171	3.947	.000	.124	8.086
	ANGGARAN	-.426	-3.018	.005	.548	1.826
	KOMPENS	-.337	-1.212	.234	.141	7.072

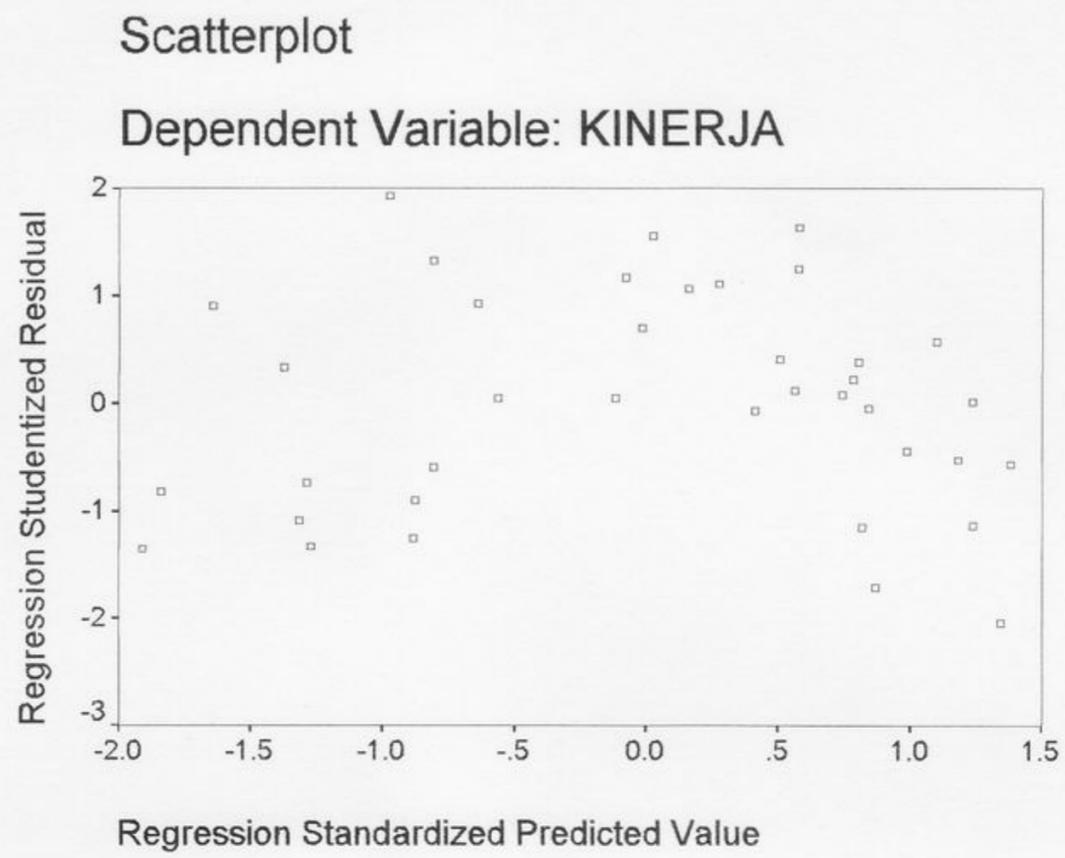
a. Dependent Variable: KINERJA

Coefficient Correlations^a

Model	KOMPENS	ANGGARAN	G.KEMIMP
1			
Correlations			
	KOMPENS	.611	-.926
	ANGGARAN	1.000	-.672
	G.KEMIMP	-.926	1.000
Covariances			
	KOMPENS	6.370E-02	-4.270E-02
	ANGGARAN	1.838E-02	-1.464E-02
	G.KEMIMP	-4.270E-02	3.334E-02

a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 7 - Uji Heterokedastisitas



Lampiran 8 - Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.793 ^a	.630	.597	5.417	1.615

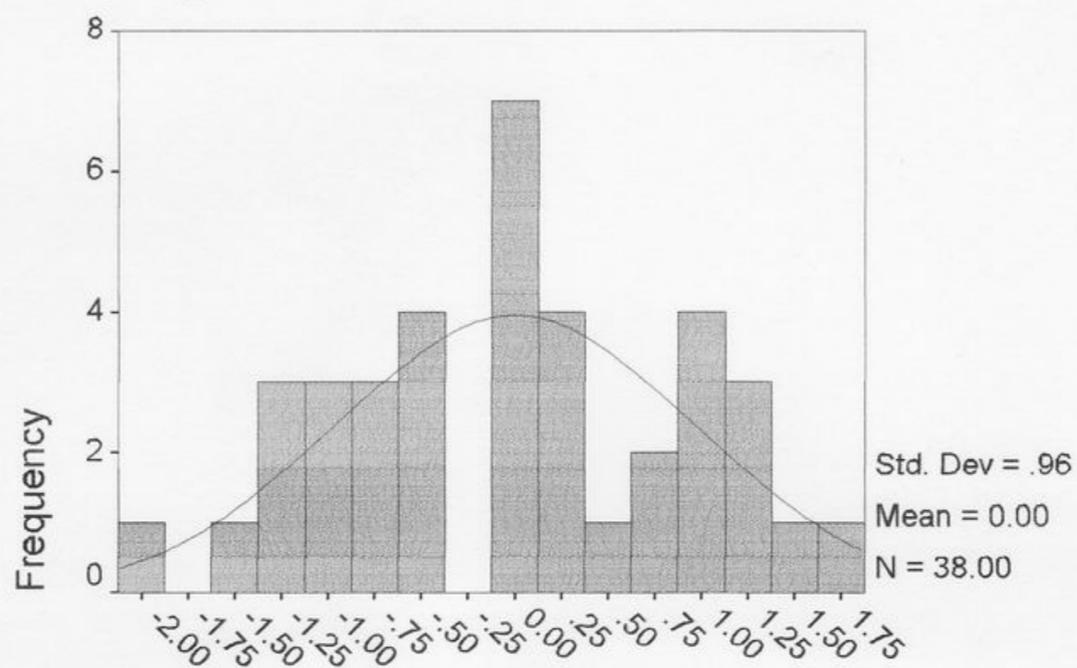
a. Predictors: (Constant), KOMPENS, ANGGARAN, G.KEMIMP

b. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 9 - Uji Normalitas

Histogram

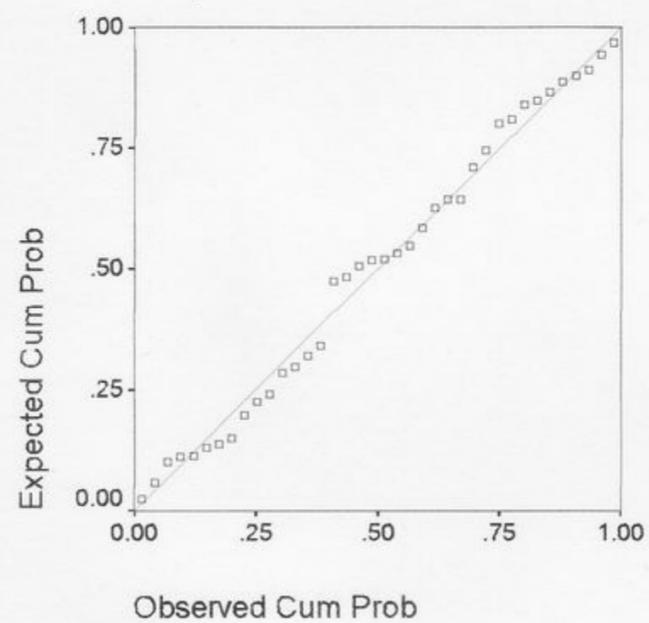
Dependent Variable: KINERJA



Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression

Dependent Variable: KINERJA



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		G.KEMIMP
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	48.68
	Std. Deviation	13.868
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.080
	Negative	-.122
Kolmogorov-Smirnov Z		.753
Asymp. Sig. (2-tailed)		.622

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ANGGARAN
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	23.05
	Std. Deviation	10.089
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.103
	Negative	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z		.638
Asymp. Sig. (2-tailed)		.811

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KOMPENS
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	74.71
	Std. Deviation	9.383
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.069
	Negative	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		.785
Asymp. Sig. (2-tailed)		.569

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KINERJA
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	59.55
	Std. Deviation	8.532
Most Extreme Differences	Absolute	.166
	Positive	.087
	Negative	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		1.020
Asymp. Sig. (2-tailed)		.249

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran-10 Analisis Berganda

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPENS, ANGGARA N, G.KEMIMP ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1695.797	3	565.266	19.265	.000 ^a
	Residual	997.598	34	29.341		
	Total	2693.395	37			

a. Predictors: (Constant), KOMPENS, ANGGARAN, G.KEMIMP

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.628	12.759		4.360	.000
	G.KEMIMP	.721	.183	1.171	3.947	.000
	ANGGARAN	-.360	.119	-.426	-3.018	.005
	KOMPENS	-.306	.252	-.337	-1.212	.234

a. Dependent Variable: KINERJA