

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL  
TBK. – ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Mencapai Derajat Sarjana  
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga**



**Oleh :**

**Priyo Atmojo**

**2017010055**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS DR.SUTOMO SURABAYA  
2022**

**PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL**  
**TBK. – ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA**

Oleh :

**Priyo Atmojo**  
**2017010055**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI BISNIS**  
**UNIVERSITAS DR.SOETOMO**  
**SURABAYA**

**2022**

**Menyetujui**  
**Pembimbing,**

**Drs. Moch Arfani, MM**

**NIDN : 0731126401**

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK. – ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA**

**Disusun oleh :  
Priyo Atmojo  
2017010055**

**Telah dipertahankan di depan Sidang Dewan Penguji  
pada tanggal dan dinyatakan  
Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima.**

#### **Susunan Dewan Penguji**

**Penguji I : Drs. Moch Arfani, MM**

**Penguji II : Liling Listyawati, S.Sos, MM**

**Penguji III : Dra. Damayanti Sri Lestari, MM**

**Surabaya,  
Universitas Dr Soetomo  
Fakultas Ilmu administrasi Bisnis  
Dekan,**

**Prof. Dr. Sedarmayanti, M.Pd, APU  
NIDN :0712115201**

# **PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah SKRIPSI ini terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia SKRIPSI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 9Februari 2022

Mahasiswa

Nama : Priyo Atmojo

NIM : 2017010055

ProgramStudi Ilmu Administrasi Niaga

Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis

UniversitasDr.Soetomo

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT, karena dengan rahmat, hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tahapan penyusunan Skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK.– ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA”**. Maksud dari karya ilmiah ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Astra International TBK. – Isuzu cabang Hr. Muhammad Surabaya. Dengan dasar itu, tujuan penulisan karya ilmiah ini adalah : Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Astra International Tbk. – Isuzu di Cabang HR Muhammad Surabaya.

Adapun maksud dan tujuan penulis skripsi ini adalah salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Dr. Soetomo Surabaya.

Terakhir, Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan karya ilmiah ini, masih ada beberapa kekurangan, karenanya saran-saran dan kritik yang konstruktif sangat penulis harapkan, dengan maksud menjadi bahan perbaikan karya ilmiah ini, terima kasih.

Tanpa dukngan serta adanya sumbangan pemikiran dan bantuan serta kemudahan dari pihak, adalah sulit bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.oleh karena itu pada kesempatan ini penyusun ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Siti Marwiah, SH, MM, selaku Rektor Universitas Dr. Seotomo Surabaya, yang telah memberikan kesempatan dan persetujuan kepada kami untuk mengikuti program studi Ilmu Administrasi Bisnis.
2. Ibu Prof. Dr. Sedarmayanti, M.Pd, APU, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Dr. Soetomo Surabaya yang telah memberikan kesempatan dan berbagai fasilitas dalam mengikuti program studi Ilmu Administrasi Bisnis

3. Ketua program studi dan juga sebagai dosen pembimbing, Ibu Liling Listyawati, S.Sos, MM, yang telah sabar memberikan bimbingan, waktu dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.
4. Bapak Moch. Arfani, M.M, sebagai pembimbing yang dengan sabar membimbing kami, sehingga kami dapat menyelesaikan karya ilmiah ini;
5. Seluruh dosen pengampuh di program studi Administrasi Bisnis, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sehingga dapat menambah keilmuan penulis, khususnya dalam penyusunan karya ilmiah ini.;

6. Kedua orang tua tercinta papa dan mama yang dengan penuh kesabaran dan pengorbanan selalu memberikan dorongan, bantuan material dan non material sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ;
7. Keluarga besar PT. Astra International Tbk-Isuzu cab. Hr Muhammad Surabaya yang senantiasa memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ;
8. Sahabatku R. Tamarang Gamanegara, S. AB yang telah membantu dngan sepenuh hati dalam mengarahkan skripsi ini menjadi lebih baik kepada penulis ;

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, dalam menyelesaikan skripsi ini dan mendapat balasan dari Allah sebagai amal yang baik. Terima kasih

Surabaya, 9Februari 2022

PRIYO ATMOJO

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN.....	II
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN.....	III
PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	IV
KATA PENGANTAR.....	V
DAFTAR ISI.....	VIII
DAFTAR TABEL.....	XI
DAFTAR GAMBAR.....	XII
ABSTRAK.....	XIII

### BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	5
1.4.2 Manfaat Praktis.....	5

### BAB II TINJUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teoritis.....	7
2.2.1 Sumber Daya Manusia.....	7
2.2.1.1 Pengetian Sumber daya manusia.....	7
2.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	8
2.2.2.1 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	8
2.2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan secara umum.....	9
2.2.2.3 Efektivitas Kepemimpinan.....	10
2.2.3 Kinerja.....	10
2.2.3.1 Definisi Kinerja.....	10



2.2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
2.2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	15
2.2.3.4 Indikator Kinerja.....	17
2.3 Kerangka Konsep.....	17
2.4 Hipotesis Penelitian.....	19

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Variabel Penelitian .....	20
3.3 Definisi Operasional .....	20
3.3.1 Gaya Kpemimpinan (Variabel X).....	20
3.3.2 Kinerja (Variabel Y).....	21
3.4. Lokasi Penelitian.....	22
3.5 Populasi Dan Sampel penelitian.....	23
3.5.1 Populasi.....	23
3.5.1 Sampel.....	23
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.6.1 Kepustakaan.....	24
3.6.2 Kuisisioner.....	24
3.6.3 Dokumentasi.....	25
3.7 Teknik Analisis Data.....	25
3.7.1 Uji Validitas Kuisisioner.....	25
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	26
3.7.3 Uji Regresi Linier Sederhana .....	26
3.7.4 Uji Hipotesis (uji t).....	27

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....	28
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	28
4.1.2 Struktur Organisasi.....	30
4.2 Deskriptif Temuan Penelitian.....	32

4.2.1 Karakteristik Responden.....	32
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	33
4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	34
4.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	41
4.5 Teknik Analisa Data.....	47
4.5.1 Uji Validitas.....	47
4.5.2 Uji Realibilitas.....	49
4.5.3 Uji Regresi Linear Sederhana.....	50
4.5.4 Uji Hipotesis (uji t).....	52
4.6 Pembahasan.....	55
4.6.1 Uji Validitas Kuisisioner.....	55
4.6.2 Uji Reliabilitas.....	56
4.6.3 Uji Regresi Linier Sederhana.....	56

## BAB V

5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Saran.....	59

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Total Penjualan ( Unit).....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
Tabel 3.1 Pemberian Bobot Nilai untuk Variabel Penelitian.....	25
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	33
Tabel 4.2 Skala Kategori Berdasarkan Kategori Skor Responden.....	34
Tabel 4.3 Jawaban Responden Terhadap Indikator Menyusun Bagian Kerja.....	35
Tabel 4.4 Jawaban Responden Terhadap Indikator Hubungan Kerja.....	36
Tabel 4.5 Jawaban Responden Terhadap Indikator Konsep Diri.....	37
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepercayaan.....	39
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengambilan Gagasan.....	40
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Indikator Tingkat Kepedulian.....	41
Tabel 4.9 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja.....	43
Tabel 4.10 Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja.....	44
Tabel 4.11 Jawaban Responden Terhadap Indikator Efisiensi dalam melaksanakan tugas.....	45
Tabel 4.12 Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja.....	46
Tabel 4.13 Jawaban Responden Terhadap Indikator Inisiatif.....	47
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	49
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	50
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Reabilitas.....	51
Tabel 4.17 Tabel Uji Regresi Linear Sederhana.....	52
Tabel 4.18 Tabel Uji t.....	54

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual.....	18
Gambar 4.1 : Astra Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya.....	29
Gambar 4.2 :Struktur Organisasi PT. Astra International Tbk.....	30

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK. – ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA

Nama : Priyo Atmojo  
NIM : 2017010055  
Dosen Pembimbing : Drs. Moch. Arfani, MM

Penelitian ini memiliki tujuan untuk Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Astra International Tbk. – Isuzu di Cabang HR Muhammad Surabaya. Responden dari penelitian ini berjumlah sebanyak 60 orang, yang merupakan karyawan dari PT. Astra International – Isuzu Cabang Hr. Muhammad Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* dalam mengumpulkan respondennya. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan uji instrument, uji regresi linear sederhana, uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Astra International Tbk. – Isuzu di Cabang HR Muhammad Surabaya. Dalam ini nilai  $t$  hitung sebesar 2.532 sedangkan nilai  $t$  tabel sebesar 2,00172 yang berarti  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel maka variabel X (Gaya Kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

**ABSTRACT**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE OF  
EMPLOYEES OF PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK. – ISUZU AT HR  
MUHAMMAD SURABAYA BRANCH**

*Name* : Priyo Atmojo  
*NIM* : 2017010055  
*Lecturer Mentor* : Drs. Moch. Arfani, MM

*This research aims to find out the “the effect of leadership style on the performance of EMPLOYEES of PT. Astra International Tbk. – Isuzu at HR Muhammad Surabaya Branch”. Respondents from this study amounted to 60 people, who were employees of PT. Astra International – Isuzu Branch hr. Muhammad Surabaya. The study used saturated sampling techniques in gathering respondents. Next, the data is analyzed using instrument tests, simple linear regression tests, hypothesis tests. The results of this study show that leadership style has a significant effect on the performance of PT employees. Astra International Tbk. – Isuzu at HR Muhammad Surabaya Branch. In this t count value of 2,532 while the table t value of 2.00172 which means t calculates greater than t table then variable X (Leadership Style) has a significant effect on variable Y (Employee Performance).*

*Keywords: Employee Leadership Style and Performance*

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang masalah**

Sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi/ perusahaan, dikarenakan sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan organisasi/ perusahaan. Apabila sumber daya manusia tidak melakukan kegiatannya dengan baik, maka kegiatan perusahaan pun juga tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan didalam sebuah perusahaan.

Menurut pendapat Swastha dan Sukotjo (2002:122) definisi atau pengertian perusahaan adalah suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Sedangkan menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Dan batasan terkait dengan konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap. Hal ini berarti bahwa performance adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai hal-hal yang diharapkan (tujuan). Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. Kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup

proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan.

Sedangkan Pengertian Kepemimpinan menurut Dubrin (2005:3), mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Dengan kata lain kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para karyawan, apalagi saat ini sistemnya sudah beranjak serba terbuka maka sosok kepemimpinan yang menguatkan para karyawannya. Disisi lain kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja para karyawan merupakan kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dalam melaksanakan semua yang menjadi tugasnya dalam bekerja.

Armstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah proses member inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaikbaiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Kinerja seorang karyawan dikatakan baik apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya, selalu memberikan kontribusi



dan memiliki sikap serta perilaku yang baik sesuai standar kerja yang telah ditentukan baik oleh organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan kerja.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, (Rivai 2004,309). Kinerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerjanya. Penilaian kinerja memiliki tujuan sebagai berikut : perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan perencanaan dan pengembangan karir, serta kesempatan kerja yang adil dan tantangan eksternal.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai dengan standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat berkaitan dengan fungsi organisasi dan atau pelakunya, bentuknya dapat berupa tangible dan intangible tergantung pada proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Produktifitas karyawan sangat ditentukan oleh mutu SDM. Jadi kinerja dapat dilihat dari proses, hasil dan outcome. Agar hasil kinerja sesuai dengan standar perusahaan maka kinerja karyawan perlu dilakukan pengelolaan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan pengelolaan kinerja karyawan ( Mangkuprawira dan Hubbies,2007:153).

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti ketika bekerja di PT. Astra International TBK. – ISUZU cabang HR. Muhammad Surabaya bahwa terdapat suatu keberhasilan kinerja para karyawan yang didukung oleh adanya pengaruh gaya kepemimpinan yang baik dari seorang kepala cabang yang memimpin. Perbedaan gaya kepemimpinan antara kepala cabang yang memimpin HR. Muhammad dan cabang Kombes menghasilkan lingkungan kerja, suasana kantor dan hasil yang diperoleh kedua cabang ini berbeda. Dari data penjualan PT. Astra International TBK. – ISUZU cabang HR. Muhammad Surabaya selama 1 semester tahun 2020 menunjukkan bahwa hasil

penjualan mengalami penurunan angka dibandingkan PT. Astra International TBK. – ISUZU cabang Kombes Surabaya

Tabel 1.1 Perbandingan Total Penjualan ( Unit)

HR. Muhammad		Kombes	
Data Penjualan 2020		Data Penjualan 2020	
January	37	January	50
February	40	February	55
March	45	March	54
April	31	April	53
May	44	May	56
June	38	June	56
July	35	July	55
August	40	August	53
September	41	September	54
October	42	October	54
November	38	November	52
December	28	December	52
Total	459	Total	644

Sumber :

Data penjualan Hr Muhammad & Kombes yang diberikan oleh kepala cabang

Berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK.– ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA”.**

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.

Astra International Tbk. – Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Astra International Tbk. – Isuzu di Cabang HR Muhammad Surabaya.

#### **1.4. Manfaat penelitian**

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan akan memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu membawa kontribusi positif untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sebagai aplikasi dari ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan dan dapat memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman penulis untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

2. Secara Praktis

- 1) Manfaat secara praktis bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan masukan objektif tentang kepemimpinan dan kinerja karyawan didalam sebuah struktur organisasi
- 2) Sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan dari perusahaan kedepannya agar dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih produktif
- 3) Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan untuk membantu memecahkan masalah dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu guna untuk memperkuat penelitian ini yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan PT. Astra Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya”.

Berikut penjelasannya :

Tabel : 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, judul penelitian dan tahun penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yuli Handayani, Marisi Butarbutar, Andy Wijaya , Erbin Chandra (2019), yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) PEMATANGSIANTAR DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”.	Metode Deskriptif kuantitatif	Dari total jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan mendapatkan nilai rata-rata 3,66 dengan kriteria jawaban baik. Kemudian nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,90 untuk dimensi gaya kepemimpinan laissez-faire pada indikator pimpinan berpartisipasi dalam penentuan tugas kepada pegawai. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,19 untuk dimensi gaya kepemimpinan otoriter pada indikator pimpinan mengetahui kerja sama setiap bawahan.
2	Astria Khairizah, Irwan Noor, Agung Suprpto (2019), yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”	Metode Deskriptif kuantitatif	Pengaruh serentak gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variable bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

<b>3</b>	Rendyka Dio Siswanto, Djambur Hamid (2017), yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia)”	Motode Deskriptif kuantitatif	Hasil yang didapat dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
----------	--	-------------------------------	---

## 2.2 Landasan Teori

### 1.2.1 Sumber Daya Manusia

#### 1.2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah salah satu komponen penting yang ada diperusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Untuk tercapainya tujuan tersebut, maka diperlukan sumber daya yang kompeten sesuai dengan bidang dikuasai masing-masing. Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa SDM merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan sesuai dengan keinginan. (2006;3). maka dilihat bahwa tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, perusahaan tidak bisa menjalankan operasional dengan baik bahkan hal tersebut dapat membuat perusahaan mengalami kerugian. Sedangkan menurut Mangkunegara adalah “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.” (2013,H:3). Sumber daya manusia yang kompeten dipengaruhi oleh beberapa factor salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Tidak dapat dipungkiri bahwa didalam sebuah perusahaan gaya

kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan. Seperti yang ada di PT Astra International. TBK – Isuzu yang akan dibahas didalam penelitian ini

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut peneliti adalah sebuah sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam menghadapi sebuah permasalahan perusahaan kepada karyawan atau bawahan didalam perusahaan tersebut. Luthans mengatakan kepemimpinan yaitu sekelompok proses, pemenuhan perilaku tertentu, kepribadian, wewenang, pencapaian tujuan interaksi, inisiasi struktur, perbedaan peran, persuasi, perbedaan peran, dan komunikasi dar dua arah atau lebih dari hal-hal tersebut. (2009;638). Sedangkan menurut rifai mengemukakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan motivasi perilaku pengikut dan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. (2006;2).

Berdasarkan ulasan para ahli, peneliti mendapat gambaran bahwa gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat memotivasi diri agar kompetensi didalam semakin meningkat. Sebaliknya , gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan motivasi dan kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan.

#### **2.2.2.1 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Siagian (Busro, 2018;229) gaya kepemimpinan dibagi menjadi lima tipe sebagai berikut :

- 1) Gaya kepemimpinan Otokratis atau Otoriter

Gaya kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

- 2) Gaya kepemimpinan milisteristis

Gaya kepemimpinan ini menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

3) Gaya kepemimpinan paternalistis

Gaya kepemimpinan yang mengayomi bawahannya karena menganggap bawahannya tidak bias mengambil keputusan sendiri dan selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.

4) Gaya kepemimpinan karismatis

Gaya kepemimpinan ini memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pegawai yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan pegawai bersifat buta serta setia kepada pimpinannya

5) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi, gaya kepemimpinan ini memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan anggotanya.

### **2.2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Secara Umum**

Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator (Busro,2018:251), antara lain :

1) Struktur prakarsa terdiri dari beberapa indikator :

- a) Menyusun bagian kerja
- b) Hubungan kerja
- c) tujuan

2) Pertimbangan terdiri dari beberapa indikator :

- a) Kepercayaan
- b) Pengambilan gagasan
- c) Tingkat kepedulian

### **2.2.2.3 Efektivitas Kepemimpinan**

Pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan yang tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Oleh karena itu, terdapat 3 faktor efektivitas kepemimpinan yang harus dimiliki pemimpin yaitu kecerdasan ( *intelligence*), kepribadian ( *personality* ) dan kemampuan ( *ability* ) ( Ivancevich, Konopaske, dan Mateson dalam Busro, 2018:235).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dipahami bahwa pemimpin yang efektif adalah ketika pemimpin mampu :

- 1) Memberikan arahan dan pemaknaan bagi orang-orang yang mereka pimpin.
- 2) Menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh anggota organisasi.
- 3) Mendorong tindakan yang mengambil resiko dan berani gagal meraih kesuksesan.
- 4) Memberikan semangat dan harapan bahwa kesuksesan akan diraih dan mampu memenuhi kesejahteraan pegawainya.

### **2.2.3 Kinerja**

#### **2.2.3.1 Definisi Kinerja**

Kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum (Busro, 2018:89).

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan maupun kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison et al., 2017:187).



Definisi lain kinerja yaitu hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2017:182).

Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Torang (2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas tentang pengertian kinerja dapat disimpulkan bahwa hasil kerja yang mengacu selama periode waktu tertentu untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang dimiliki organisasi.

### **2.2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Tidak selalu kondisi seseorang maupun kondisi organisasi dalam bekerjaselalu baik, banyak kendala yang dialami yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maupun kondisi organisasi. Oleh karena itu perlu di kaji terlebih dahulu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Robert & John (2001:82)

dalam Ansory & Indrasari, 2018:210), antara lain :

- 1) Kemampuan
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- 5) Hubungan dengan organisasi

Dikutip dari pendapat lain beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

(Kasmir, 2017:189-193), sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian  
merupakan skill yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, apabila kemampuan yang dimiliki baik maka kinerjanya akan semakin baik pula, begitu sebaliknya.
- 2) Pengetahuan  
Memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Rancangan kerja  
Jika pekerjaan memiliki rancangan pekerjaan maka akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan secara benar dan tepat.
- 4) Kepribadian  
Merupakan karakter yang dimiliki setiap individu, serta berbedanya satu sama lainnya. Apabila seseorang memiliki kepribadian yang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya, maka hasil pekerjaannya juga akan memuaskan.
- 5) Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk menjalankan tugasnya, dorongan tersebut bisa berasal dari diri sendiri atau dorongan dari luar contohnya :pimpinan rekan kerja, dan lain-lain).

6) Budaya organisasi

Kebiasaan atau norma yang dimiliki organisasi yang berlaku secara umum dan harus dipatuhi oleh setiap anggota.

7) Kepuasan kerja

Perasaan senang atau suka yang ditunjukkan oleh seseorang sebelum atau sesudah melakukan pekerjaan, apabila seseorang melakukan pekerjaannya dengan sukacita tak akan ada beban yang bisa meningkatkan hasil kerjanya.

8) Lingkungan kerja

Kondisi di sekitar tempat kerja setiap harinya berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan antar rekan kerja.

9) Loyalitas

Kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di manapun tempatnya bekerja meskipun dalam kondisi organisasi yang kurang baik.

10) Komitmen

Kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan perusahaan, sehingga akan membuat pegawai berusaha bekerja secara maksimal agar kinerjanya meningkat.

11) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya.

Menurut Prawirosoento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Displin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen kerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut pendapat lain, Keith Davis dalam Mangkunegara (2012:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan (*Ability*)
2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, adalah :

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan, potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup Antara lain hubungan kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, pola kerja dan kondisi kerja.

Dari uraian diatas, peneliti memiliki tanggapan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat diketahui dari partisipasi pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas. Memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, serta menjaga kedisiplinan dengan tidak pergi keluar kantor saat jam kerja sedang berlangsung.

### **2.2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber dayamanusia. Dalam pelaksanaannya penilaian kinerja akan memberikan banyak manfaat bagi seorang

pegawai maupun bagi organisasi. Maka diharuskan untuk bekerja dengan semaksimal mungkin untuk mencapai penilaian yang memuaskan. Jika dilakukan penilaian dengan benar akan menguntungkan organisasi karena dengan adanya kepastian bahwa upaya untuk memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi maupun perusahaan tertentu. Adapun tujuan dari penilaian kinerja (Kasmir, 2017:197-200), antara lain :

1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja, maka akan diketahui kelemahan setiap pegawai dengan sistem tertentu. Sehingga untuk pegawai yang memiliki kualitas kerja yang kurang baik akan dilakukan pembinaan.

2) Kesempatan kerja adil

Dengan adanya penilaian kinerja bagi seluruh pegawai maka kesempatan untuk berprestasi sebaik mungkin dapat diperoleh. Membuktikan tidak ada perbedaan antara sesama rekan pegawai dalam satu organisasi.

3) Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai

Setiap pegawai memiliki cara tersendiri berkomunikasi dengan pimpinan dan komunikasi akan efektif jika sudah diketahui gaya komunikasi yang dibutuhkan.

4) Budaya kerja

Dengan penilaian kinerja maka akan tercipta budaya kerja yang menghargai kualitas kerja. Pegawai tidak bisa bekerja seenaknya akan tetapi harus meningkatkan kinerjanya.

5) Menerapkan sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi pegawai, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan sanksi atas kinerja pegawai yang menurun. Sanksi teringan biasanya dalam bentuk teguran agar tidak

mengulangikesalahan dalam bekerja dan sanggup meningkatkan kinerjanya dimasamendatang.

#### **2.2.3.4 Indikator Kinerja**

Dalam melakukan penilaian kinerja memerlukan suatu teknik atau alat ukuryang tepat agar sesuai dengan kondisi, untuk meminimalkan suatu hal negative bagi pekerja. Untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan dimensi danbeberapa indikator yang akan di jelaskan lebih rinci (Busro, 2018:99-100),sebagai berikut :

- 1) Hasil kerja dengan indikator antara lain :
  - a) Kuantitas hasil kerja
  - b) Kualitas kinerja
  - c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Perilaku kerja indikatornya antara lain :
  - a) Disiplin kerja
  - b) Inisiatif
- 3) Sifat pribadi indikatornya antara lain :
  - a) Kejujuran
  - b) Mudah bersosialisasi

### **2.3 Kerangka Konsep**

#### **2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

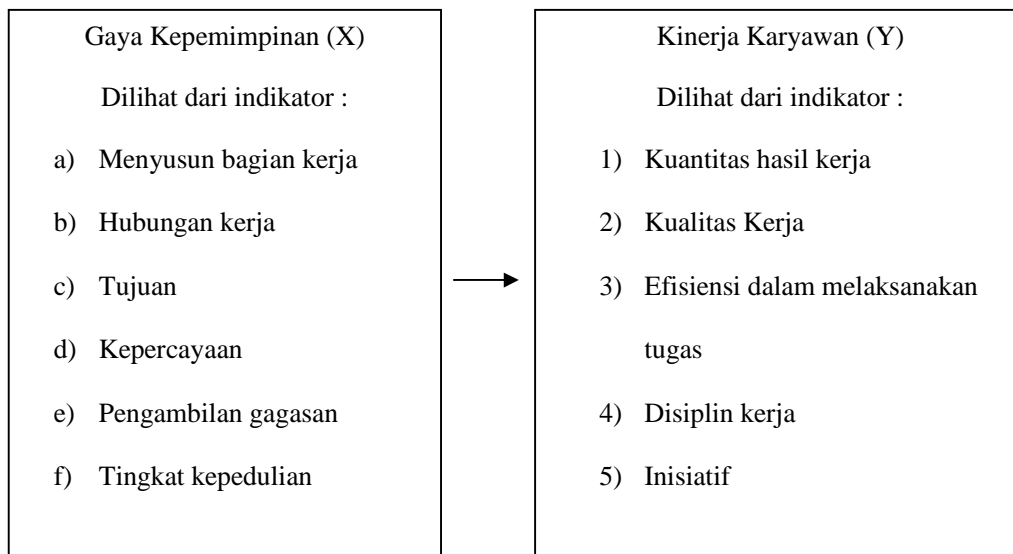
Sebuah organisasi tanpa pemimpin akan membuat organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan semestinya, begitu juga sebaliknya apabila pemimpin bekerja sendiri tanpa dibantu oleh anggota organisasinya maka semua akan terbengkalai.

Unsur-unsur kepemimpinan seperti pengendalian, pengawasan serta proses mencapai tujuan organisasi tentu menjadi tugas seorang pemimpin. Sedangkan anggota organisasi menjadi pelaksana kegiatan berdasarkan kinerja yang dilakukan. Hubungan vertikal antara pemimpin dan anggota organisasi maupun hubungan horizontal antar sesama anggota organisasi dan lingkungan organisasi yang kondusif akan meningkatkan semangat kinerja dengan baik. Pemimpin dengan struktur prakarsa dan pertimbangan yang tinggi akan mencapai kinerja dan kepuasan yang tinggi serta membawa hasil yang positif juga tentunya (Talahatu, 2015) dan (Busro, 2018:224).

Berdasarkan uraian teori diatas dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat digambarkan model analisis penelitian yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 2.1**

**Kerangka Konsep**



**Sumber : Diolah Penulis.**

Berdasarkan gambar diatas bahwa yang digunakan adalah metode analisis sederhana, dapat dijelaskan bahwa variable X (Gaya Kepemimpinan) adalah variable



Independen (Bebas) sedangkan Variable Y (Kinerja Karyawan) adalah variable dependen (terikat).selanjutnya variable X dengan indikatornya *menyusun bagian kerja, hubungan kerja, tujuan, kepercayaan, pengambilan gagasan dan tingkat kepedulian*. Sedangkan variabel Y (kinerja karyawan) dengan indikatornya *kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja dan inisiatif*.

Kerangka konsep yang dibuat peneliti diatas adalah bertujuan untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra International – Isuzu Cabang HR. Muhammad.

## **2.5 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari sebuah penelitian yang perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan dengan model analisis penelitian dan melihat permasalahan yang ada maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

Diduga terdapat pengaruh signifikan antara variable X (Gaya Kepemimpinan) terhadap variable Y (Kinerja Karyawan) di PT. Astra International – Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Tujuan atau maksud dari jenis penelitian kausal adalah :

- a) Mengetahui, membuktikan, menguji variabel mana sebagai penyebab (variabel bebas) dan variabel yang terpengaruh (variabel terikat) dari suatu fenomena.
- b) Menentukan sifat dari hubungan antara variabel penyebab (variabel bebas) dengan variabel terpengaruh (variabel terikat) yang di prediksi. Dalam hal penyelenggaraan penelitian kausal, peneliti perlu memahami bahwa sebab-akibat yang akan diteliti adalah sebab-akibat dalam artian ilmiah bukan sebab-akibat dalam artian umum.

#### **3.2 Variabel penelitian**

Definisi operasional variabel penelitian adalah batasan atau spesifikasi dari variabel-variabel penelitian secara konkret berhubungan dengan realitas yang akan diukur. Penelitian ini memiliki satu variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan dan satu variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan.

#### **3.3 Definisi Operasional**

Adapun definisi operasional variabel penelitian dapat dijelaskan, yaitu :

##### **1. Gaya Kepemimpinan (X)**

Gaya kepemimpinan adalah sebuah sikap yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi sebuah permasalahan yang terjadi didalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator, antara lain :

a. Menyusun bagian kerja

Menentukan fungsi dan bagian organisasi sesuai dengan sumber daya manusia yang dimiliki

b. Hubungan kerja

Komunikasi yang dibangun oleh seorang pemimpin terhadap anggota organisasi.

c. Tujuan

Tujuan pemimpin adalah mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

d. Kepercayaan

Salah satu indikator kepemimpinan adalah kepercayaan. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin begitu juga sebaliknya.

e. Pengambilan gagasan

Keputusan yang diambil oleh pemimpin sangat krusial bagi keberlangsungan organisasi.

f. Tingkat kepedulian

Mengetahui keadaan masing masing anggota organisasi akan meningkatkan kepercayaan seorang pemimpin.

**2. Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi dengan

kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum.

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja

Hasil kerja yang dapat diukur melalui angka – angka yang bisa dilihat besar kecilnya suatu nilai

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat dilihat dari kualitas karyawan dalam mengembangkan serta memajukan organisasi maupun perusahaan

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Bagaimana seseorang memanfaatkan sumber daya dengan minimal untuk memperoleh hasil yang maksimal secara tepat

4. Disiplin kerja

Disiplin kerja seseorang dapat dilihat dari bagaimana individu tersebut dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

5. Inisiatif

Terkait ide-ide atau tindakan tindakan yang diambil pertama oleh seorang individu dalam suatu keadaan untuk memecahkan masalah.

### **3.4. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT. Astra Internasional, Tbk – IsuzuCabang HR Muhammad Surabaya.

### **3.5. Populasi Dan Sampel Penelitian**

#### **3.5.1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Astra Internasional, Tbk – Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya. Jumlah populasi karyawan PT. Astra Internasional, Tbk – Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya pada tahun 2020-2021 adalah sebanyak 60 orang. Kriteria khususnya adalah karyawan tetap yang sudah diangkat oleh kantor pusat dan telah bekerja minimal 3 bulan.

Menurut Sugiyono (2010:117), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

#### **3.5.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010:118) yang mengatakan bahwa “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus”.

Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Yang menjadi penelitian kali ini adalah 60 responden pegawai PT. Astra Internasional, Tbk – Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya periode tahun 2020-2021 yang akan menjadi sampel. Sampel jenuh ini juga dinyatakan sebagai sensus karena semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu penelitian lapangan (*Field Research*). Penulis melakukan pengumpulan data dengan teknik sebagai berikut:

#### **3.6.1 Kepustakaan**

Penelitian ini dilakukan melalui studi kepustakaan atau studi *literature* dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji serta menelaah *literature* berupa buku-buku (*text book*), journal, peraturan perundang-undangan, majalah, surat kabar, artikel, dan penelitian – penelitian sebelumnya juga memiliki hubungan dengan masalah yang diteliti. Studi kepustakaan ini bertujuan untuk memperoleh sebanyak mungkin teori yang diharapkan akan dapat menunjang data yang dikumpulkan dengan pengolahannya lebih lanjut dalam penelitian ini.

#### **3.6.2 Kuesioner**

Kuesioner, teknik kuesioner yang penulis gunakan adalah kuesioner tertutup, suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan PT. Astra Internasional, Tbk – Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya dengan harapan mereka dapat memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data karyawan PT. Astra Internasional, Tbk – Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya.

Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari tangan pertama. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban dari responden melalui penyebaran kuisisioner.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur instrumen penelitian adalah skala *Likert 5 point*, mulai dari interval 1-5 atau mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju (Mamang & Sopiah, 2010).

Tabel 3.1  
Pemberian Bobot Nilai untuk Variabel Penelitian

Jawaban	Skor Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Mamang & Sopiah (2010).

### 3.6.3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang diambil dari beberapa dokumen dalam bentuk peraturan maupun kebijakan data yang telah didokumentasikan oleh perusahaan. Dokumen ditampilkan dalam bentuk tabel, gambar atau grafik dan disebutkan sumber referensinya (Sugiyono, 2016:147).

## 3.7. Teknik Analisis Data

### 3.7.1 Uji Validitas Kuisisioner

Pengujian validitas kuisisioner dilakukan untuk menunjukkan apakah kuisisioner yang akan disebar kepada responden layak (*valid*). Uji validitas atas setiap item pernyataan untuk membuktikan apakah item pernyataan tersebut benar – benar mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan dengan melihat korelasi antara skor masing – masing item dalam kuisisioner dengan total skor yang ingin di ukur yaitu menggunakan *Coefficient*

*Corelation Pearson* dalam SPSS 20. Jika nilai P value > 0,05 maka pernyataan pernyataan tersebut dikatakan Valid.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Pengertian reliabilitas sebenarnya adalah untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran keandalan butir pertanyaan dengan sekali menyebarkan kuisisioner pada reponden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan program komputer SPSS, dengan fasilitas *CronbachAlpha* (a). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,60. Untuk perhitungan uji validitas dan uji reabilitas menggunakan bantuan Program Statistika SPSS v.20.

### 3.7.3 Uji Regresi Sederhana

Rumus yang digunakan adalah analisa regresi linier sederhana. Analisa kuantitatif ini dimaksudkan untuk menguji apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International – Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b \cdot X + e$$

Di mana:

Y	=	Variabel terikat (Kinerja Karyawan)
b	=	bilangan konstanta
b	=	koefisien regresi
X	=	Variable bebas (Kepemimpinan)
e	=	Standart error



### 3.7.4 Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis adalah suatu prosedur yang dilakukan dengan tujuan memutuskan apakah menerima atau menolak hipotesis itu. Dalam pengujian hipotesis, keputusan yang dibuat mengandung ketidakpastian, artinya keputusan biasanya benar atau salah, sehingga menimbulkan risiko. Besar kecilnya risiko dinyatakan dalam bentuk probabilitas. Pengujian hipotesis merupakan bagian terpenting dari *statistic inferensi* (statistik induktif), karena berdasarkan pengujian tersebut, pembuatan keputusan atau pemecahan persoalan sebagai dasar penelitian lebih lanjut dapat terselesaikan (Sugiyono, 2016).

#### 1. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat apakah bermakna atau tidak (Ghozali, 2013). Pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi secara parsial menggunakan uji t, pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5% dengan  $df = n-2$  (Sugiyono, 2016:98).

Formula hipotesis:

Ha : Diduga Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International – Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya.

Ho : Diduga Variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International – Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya.

Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
- b. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Perusahaan**

PT Astra International Tbk didirikan di Jakarta pada tahun 1957 sebagai sebuah perusahaan perdagangan umum dengan nama Astra International Inc. Pada tahun 1990, telah dilakukan perubahan nama menjadi PT Astra International Tbk, dalam rangka penawaran umum perdana saham Perseroan kepada masyarakat, yang dilanjutkan dengan pencatatan saham Perseroan di Bursa Efek Indonesia dengan menggunakan ticker ASII. Nilai kapitalisasi pasar Astra pada akhir tahun 2018 adalah sebesar Rp333,0 triliun.

PT. Astra International Tbk. – Isuzu Sales Operation atau biasa disebut Astra Isuzu merupakan jaringan jasa penjualan, perawatan, dan perbaikan serta penyediaan suku cadang produk Isuzu, yang berdiri pada tahun 1990.

Astra Isuzu saat ini memiliki 52 outlet (terdiri dari outlet VSP – melayani jual beli dan service kendaraan serta 1 outlet V – hanya melayani jual beli kendaraan) yang tersebar di hampir seluruh Indonesia.

Untuk Astra Isuzu HR. Muhammad Surabaya sendiri adalah cabang dealer yang berlokasi di Jl. HR. Muhammad Kav. 8-10 Surabaya, Distributor LCV, Retailer, dari Penjualan Produk & Layanan Kendaraan Isuzu di Pasar Domestik serta melayani Jasa Service / Bengkel mobil semua tipe kendaraan Isuzu.



**Gambar 4.1 : Astra Isuzu Cabang HR. Muhammad Surabaya**

Dalam era-globalisasi ini perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dalam segala hal seperti mutu produk, harga, dan pelayanan agar target perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu PT. Astra International, Tbk – Isuzu Sales Operation mempunyai kebijakan mutu sebagai berikut :

1. Meningkatkan *produktifitas* dan *efisiensi*.
2. Mengutamakan kepuasan pelanggan.
3. Mengutamakan keselamatan kerja.
4. Meningkatkan *produktifitas* dan *efisiensi*.
5. Melakukan perbaikan secara *continue* (terus menerus).

Adapun visi perusahaan PT. Astra International Tbk yaitu :

Menjadi distributor produk LCV maupun CV dan dealer Isuzu terbaik di Indonesia dengan perkembangan berkelanjutan melalui pengembangan gaya kepemimpinan sumber daya, efisiensi, dan ramah lingkungan.

#### **Misi**

1. Melayani pelanggan dengan sumber daya yang kompeten
2. Memiliki etika & proses bisnis yang kuat dan efisien

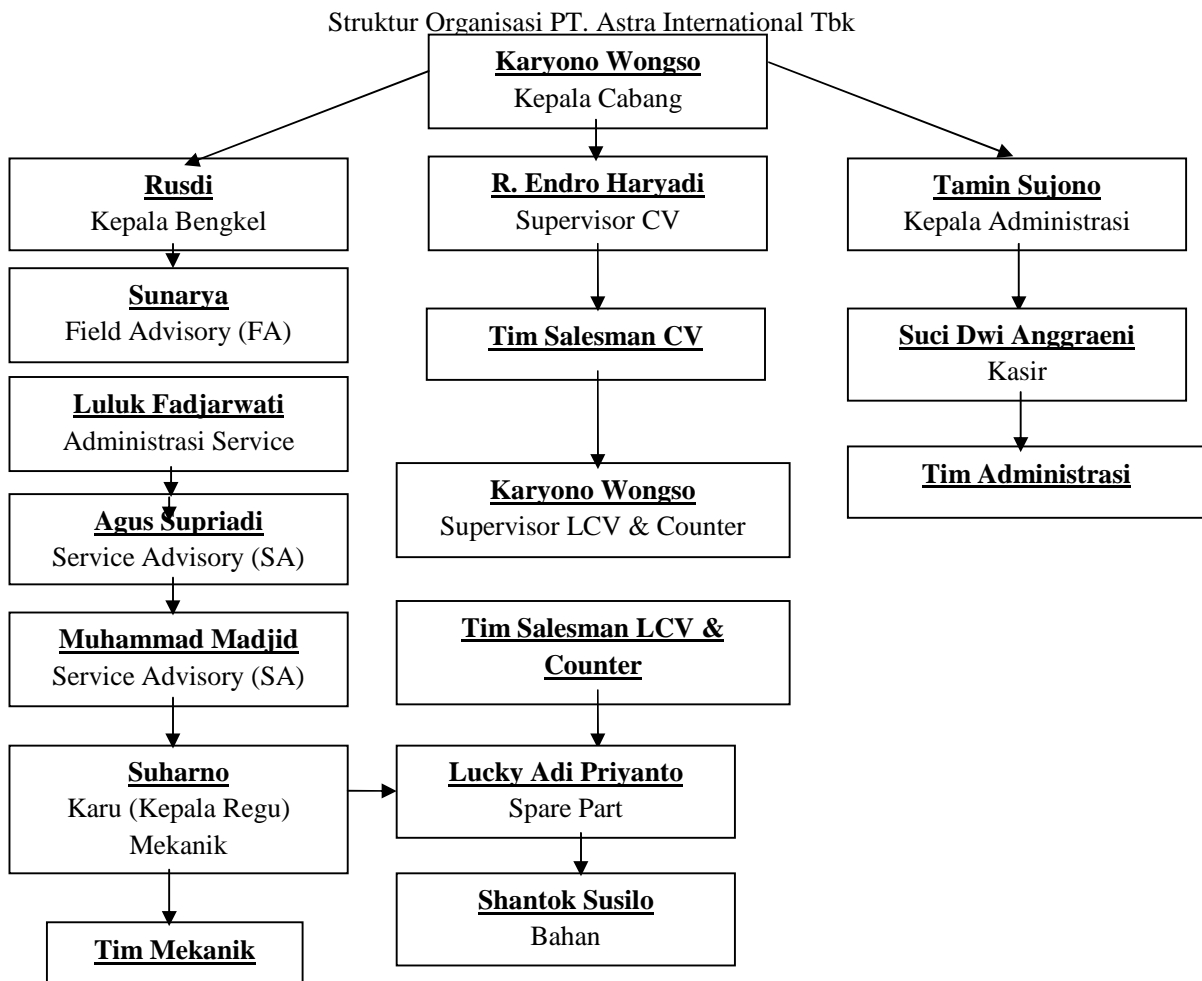
3. Menciptakan budaya fokus kepada pelanggan
4. Berkomitmen menjalankan bisnis dengan Good Corporate Governance & Corporate Social Responsibility.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi

Pengertian struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan.

Adapun struktur organisasi pada PT. Astra International Tbk dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.2



Sumber : PT. Astra International Tbk

Adapun Tugas dan Wewenang Masing – Masing Jabatan Adalah sebagai berikut :

**1. Kepala Cabang**

- a. Bertanggung jawab atas kinerja seluruh personil yang ada dibawah areanya.
- b. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan unit perusahaan.

**2. Kepala Bengkel**

- a. Bertanggung jawab atas kinerja seluruh personil service.
- b. Bertanggung jawab atas pencapaian target service.

**3. Kepala Administrasi**

- a. Bertanggung jawab atas kinerja seluruh personil administrasi.
- b. Melakukan tugas penertiban dan penyelesaian kebutuhan seluruh administrasi.

**4. Administrasi Service**

- a. Melakukan tugas penertiban administrasi service dengan input data pelanggan.
- b. Melakukan estimasi total biaya service dengan bentuk faktur service

**5. Supervisor CV**

- a. Bertanggung jawab atas kinerja tim salesman penjualan unit mobil CV.
- b. Menjalankan target penjualan unit mobil CV.

**6. Field Advisory (FA)**

- a. Bertanggung jawab atas keluhan pada mobil pelanggan.
- b. Menyampaikan dan menyelesaikan keluhan hingga tuntas.

**7. Service Advisory**

- a. Melakukan pengecekan terhadap keluhan peanggan dan estimasi biaya service.
- b. Menyampaikan dan menyelesaikan kerusakan mobil kepada mekanik.

## **8. Kepala Regu (Karu) Mekanik**

- a. Melakukan koordinasi kerja antara Service Advisory dengan Tim Mekanik.
- b. Membantu kerja mekanik apabila terjadi suatu kerusakan yang fatal.

## **9. Bahan dan Spare Part**

- a. Menyediakan kebutuhan bahan dan stok spare part untuk pergantian bagian mobil yang rusak.
- b. Membantu penjualan spare part dan bahan untuk pelanggan service.

### **4.2. Deskriptif Temuan Penelitian**

Deskriptif adalah untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang umum atau generalisasi. Dalam deskripsi data ini penulis mencoba untuk menggambarkan kondisi responden yang menjadi sampel. Dalam penelitian ini dilihat dari karakteristik responden yaitu *karyawan* PT. Astra Internasional, Tbk Cabang HR Muhammad Surabaya mulai bulan Januari sampai dengan Desember 2021.

#### **4.2.1 Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini *karyawan* PT. Astra Internasional, Tbk Cabang HR Muhammad Surabaya mulai bulan Januari sampai dengan Desember 2021. Sebagaimana penelitian ini mengambil sampel sebanyak 60. Sebagai hasil pendahuluan, berikut akan diberikan tinjauan mengenai karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi identitas responden:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden**

	Frekuensi	Persen (%)
<b>Usia</b>		
18 – 30 tahun	17	
31 – 45 tahun	18	30
> 45 tahun	25	41,7
Total	60	100.0
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki – Laki	50	83,3
Perempuan	10	16,7
Total	60	100.0
<b>Divisi</b>		
Penjualan	20	33,3
Keuangan	2	3,3
Service	20	33,3
Human Resource	1	1,7
Lain-lain (OB, Security)	17	28,4
Total	60	100.0
<b>Pendidikan</b>		
SMA	26	43,3
D3	9	15
S1	24	40
S2	1	1,7
Total	60	100

**Sumber: Hasil data SPSS V25 diolah penulis**

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa karyawan yang dominan mengisi kuesioner adalah karyawan dengan usia > 45 tahun sebanyak 25 orang atau 41,7%, berjenis kelamin laki-laki sebanyak 50 orang atau 83,3 %, divisi penjualan dan service masing-masing sebesar 33,3% dan pendidikan SMA sebanyak 26 orang atau 43,3 %.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil uji statistik deskriptif antar variabel didapatkan hasil dengan menghitung besarnya nilai indeks yaitu dengan menentukan besarnya nilai skor yang dipetakan ke rentang skala dengan mempertimbangkan informasi interval. Skala interval tersebut akan menghasilkan skor bernilai 1 (satu) hingga 5 (lima), dari kategori sangat rendah sampai sangat tinggi. Kemudian untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden dibuat

skala interval yang dihitung dari skor tertinggi yang dikurangi skor terendah dibagi lima, diperoleh interval untuk kategori sebesar 0,80, dengan demikian kategori jawaban responden adalah kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi.

$$i r v c = \frac{N t_i - N t_i}{j u h k} h = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**Tabel 4.2.**

**Skala Kategori Berdasarkan Kategori Skor Responden**

Skala Kategori Jawaban	Skor	Kategori Skor
4,21 < X 5,00	5	Sangat Setuju
3,41 < X 4,20	4	Setuju
2,61 < X 3,40	3	Netral
1,81 < X 2,60	2	Tidak Setuju
1,00 < X 1,80	1	Sangat Tidak Setuju

**Sumber: Hasil data diolah penulis**

Berdasarkan dari hasil pengumpulan data dilapangan melalui kumpulan jawaban kuisioner yang diperoleh dari responden, maka diperoleh gambaran mengenai objek dari variable yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a) Gaya Kepemimpinan (X)
- b) Kinerja Karyawan (Y)

**4.3. Variabel Gaya Kepemimpinan (X)**

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui 5 Indikator,yaitu menyusun bagian kerja, hubungan kerja, tujuan, kepercayaan, pengambilan gagasan dan tingkat kepedulian. Penilaian responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya sebagai berikut :

**1. Menyusun Bagian Kerja**

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator menyusun bagian kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :



**Tabel 4.3**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Menyusun Bagian Kerja**

<b>Skala</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Sangat setuju	33	55	4,52	Sangat Setuju
Setuju	25	41,67		
Netral	2	3,33		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “PT. Astra International – Isuzu telah menentukan fungsi dan bagian organisasi sesuai dengan sumber daya yang dimiliki” mengenai indikator menyusun bagian kerja yang paling mendominasi adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 33 orang atau sebesar 55% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban sangat setuju dan nilai mean 4,52 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Astra International – Isuzu telah menentukan fungsi dan bagian organisasi dengan baik.

## 2. Hubungan Kerja

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator hubungan kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.4**

### **Jawaban Responden Terhadap Indikator Hubungan Kerja**

<b>Skala</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Sangat Setuju	8	13,3	4,00	Setuju
Setuju	44	73,4		
Netral	8	13,3		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Kepala cabang memiliki komunikasi yang baik terhadap karyawan yang ada pada PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya” mengenai indikator hubungan kerja yang paling mendominasi adalah jawaban setuju dengan jumlah 44 orang atau sebesar 73,4% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban sangat setuju dan nilai mean 4,00 menunjukkan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa

kepala cabang memiliki komunikasi yang baik terhadap seluruh karyawan yang ada pada PT. Astra International – Isuzu.

### 3. Konsep Diri

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator tujuan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.5**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Konsep Diri**

Skala	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Kategori
Sangat Setuju	21	35	4,47	Sangat Setuju
Setuju	36	60		
Netral	1	1,67		
Tidak Setuju	2	3,33		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Tujuan kepala cabang sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan PT. Astra International – Isuzu” mengenai indikator tujuan yang paling mendominasi adalah jawaban setuju dengan jumlah 36 orang atau sebesar

60% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban setuju dan nilai mean 4,47 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan kepala cabang sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh PT. Astra International – Isuzu.

#### 4. Kepercayaan

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator kepercayaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.6**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Kepercayaan**

Skala	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Kategori
Sangat Setuju	16	26,67	4,15	Setuju
Setuju	37	61,66		
Netral	7	11,67		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Anda mendapatkan penambahan pengetahuan dari perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan” mengenai indikator pengetahuan yang paling

mendominasi adalah jawaban sangat tidak setuju dengan jumlah 0 orang atau sebesar 0% dari total jumlah responden. Sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju atau sebesar 0%. Sebanyak 7 responden menjawab netral atau sebesar 7,29%. Sebanyak 48 responden menjawab setuju atau sebesar 50%. Sebanyak 41 responden sisanya menjawab sangat setuju atau sebesar 42,70%. Banyaknya responden yang memilih jawaban setuju dan nilai mean 4,35 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mendapatkan penambahan pengetahuan dari perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan.

## 5. Pengambilan Gagasan

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator keterampilan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.7**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengambilan Gagasan**

Skala	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Kategori
Sangat Setuju	23	38,34	4,38	Sangat setuju
Setuju	37	61,66		
Netral	0	0		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Kepala cabang PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi masalah yang dialami cabang” mengenai indikator pengambilan gagasan yang paling mendominasi adalah jawaban setuju dengan jumlah 37 orang atau sebesar 61,66% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban sangat setuju dan nilai mean 4,38 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kepala cabang dapat mengambil keputusan yang tepat.

#### 6. Tingkat Kepedulian

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator keterampilan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.8**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Tingkat Kepedulian**

Skala	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Kategori
Sangat Setuju	37	61,66	4,62	Sangat setuju
Setuju	23	38,34		
Netral	0	0		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Kepala cabang memiliki kepedulian terhadap seluruh karyawan PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya” mengenai indikator tingkat kepedulian yang paling mendominasi adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 37 orang atau sebesar 61,66% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban sangat setuju dan nilai mean 4,62 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kepala cabang memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap seluruh karyawan PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya. Dari semua indikator variabel gaya kepemimpinan memperoleh mean 4,32 yang dalam skala kategori menunjukkan sangat setuju.

#### **4.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui 5 Indikator,yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja dan inisiatif.. Penilaian responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya sebagai berikut :

##### **1. Kuantitas Kerja**

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator kualitas kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.9**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja**

<b>Skala</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Sangat Setuju	26	43,33	4,42	Sangat setuju
Setuju	33	55		
Netral	1	1,67		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Saya memenuhi persyaratan atau standard kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan” mengenai indikator kuantitas kerja yang paling mendominasi adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 33 orang atau sebesar 55% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban setuju dan nilai mean 4,42 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan.

## **2. Kualitas Kerja**

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator kualitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :



**Tabel 4.10**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja**

<b>Skala</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Sangat Setuju	20	33,33	4,27	Sangat Setuju
Setuju	36	60		
Netral	4	6,67		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Saya turut serta dalam mengembangkan dan memajukan kualitas perusahaan” mengenai indikator kualitas kerja yang paling mendominasi adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 36 orang atau sebesar 60% dari total jumlah responden. Banyaknya responden yang memilih jawaban sangat setuju dan nilai mean 4,27 menunjukkan kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya turut serta dalam mengembangkan dan memajukan kualitas perusahaan.

### 3. Efisiensi Dalam Melaksanakan Tugas

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator Tanggung Jawab dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.11**

#### **Jawaban Responden Terhadap Indikator Efisiensi dalam melaksanakan tugas**

Skala	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Kategori
Sangat Setuju	21	35	4,33	Sangat Setuju
Setuju	38	63,33		
Netral	1	1,67		
Tidak Setuju	0	58,33		
Sangat Tidak Setuju	0	29,16		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “Saya Melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan efisien” mengenai indikator efisiensi dalam melaksanakan tugas yang paling mendominasi adalah jawaban setuju dengan jumlah 38 orang atau sebesar 63,33% dari total jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan dengan efisien.

#### 4. Disiplin Kerja

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 60 responden tentang indikator disiplin kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.12**

**Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin kerja**

Skala	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Kategori
Sangat Setuju	38	63,33	4,63	Sangat Setuju
Setuju	22	36,67		
Netral	0	0		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “saya mematuhi dan menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan” mengenai indikator disiplin kerja yang paling mendominasi adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 38 orang atau sebesar 63,33% dari total jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya mematuhi dan menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan,

## 5. Inisiatif

Berdasarkan frekuensi jawaban dari 96 responden tentang indikator ketepatan waktu kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.13**

### **Jawaban Responden Terhadap Indikator Inisiatif**

<b>Skala</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Sangat Setuju	28	46,67	4,43	Sangat setuju
Setuju	30	50		
Netral	2	3,33		
Tidak Setuju	0	0		
Sangat Tidak Setuju	0	0		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

Sumber: Jawaban Kuisisioner (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden atas pernyataan “saya menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan” mengenai indikator inisiatif yang paling mendominasi adalah jawaban setuju dengan jumlah 30 orang atau sebesar 50% dari total jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan. Dari semua indikator variabel kinerja karyawan memperoleh mean 4,42 yang dalam skala kategori menunjukkan sangat setuju.

## 4.5. Teknik Analisis Data

### 4.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurannya. Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan mengukur apa yang hendak diukur, suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Untuk tingkat validitas dilakukan uji signifikansi dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel. Untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ . Pada penelitian ini besarnya  $df$  dapat dihitung  $60-2$  atau  $df = 58$  dengan alpha 0,05 didapat  $r$  tabel 0,2144, jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Hasil pengujian validitas terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.14**

#### Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
1	0,542	0,2144	Valid
2	0,744	0,2144	Valid
3	0,652	0,2144	Valid
4	0,641	0,2144	Valid
5	0,615	0,2144	Valid

6	0,646	0,2144	Valid
---	-------	--------	-------

Sumber: Hasil SPSS (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk item pernyataan variabel gaya kepemimpinan, r hitung yang diperoleh untuk seluruh item pernyataan adalah lebih besar dari r tabel, hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pernyataan mengenai gaya kepemimpinan adalah valid.

Selanjutnya pengujian terhadap item pernyataan variabel kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.15**

**Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Pernyataan</b>	<b>r hitung</b>	<b>r table</b>	<b>Keterangan</b>
1	0,614	0,2144	Valid
2	0,599	0,2144	Valid
3	0,705	0,2144	Valid
4	0,663	0,2144	Valid
5	0,637	0,2144	Valid

Sumber: Hasil SPSS (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk item pernyataan variabel kinerja karyawan, r hitung yang diperoleh untuk seluruh item pernyataan adalah lebih besar dari r tabel, hal tersebut berarti bahwa secara keseluruhan item pernyataan mengenai kinerja karyawan adalah valid.

#### 4.5.2 Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan reliabel atau handal, jika alat itu dalam mengukur suatu gejala dalam waktu yang berbeda senan tiasa menunjukkan hasil yang relatif sama. Untuk menguji reliabilitas suatu instrumen dapat digunakan uji statistik *Cronbach Alpha (a)*, dimana suatu alat ukur dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel gaya kepemimpinan (X) dan kinerja karyawan (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.16**

**Hasil Pengujian Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Reliabilitas minimum</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan	0,763	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,803	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil SPSS (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan terhadap kuesioner diperoleh hasil bahwa nilai *Cronbach Alpha* kesemua item kuesioner untuk masing – masing variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesemua item kuesioner untuk masing – masing variabel adalah reliabel.

#### 4.5.3 Uji Regresi Linier Sederhana

Uji regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linier antara satu variabel independen dengan satu variabel

dependen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen gaya kepemimpinan (X) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) maka digunakan analisis model regresi linier sederhana dengan model persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = Nilai Y bila X = 0 (nilai konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang di dasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan

X = Gaya Kepemimpinan

e = Error atau variabel pengganggu yang mewakili faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tidak dimasukkan dalam model analisis.

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier sederhana yang dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS Versi 25 maka dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.17**

**Tabel Uji Regresi Linier Sederhana**



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.347	2.607		7.236	.000
	Totalx	.342	.222	.278	2.532	.000

a. Dependent Variable: totally

Sumber: Hasil SPSS (diolah peneliti)

Dari tabel diatas maka dapat dilihat bahwa nilai konstanta (a) adalah sebesar 16,347 dan nilai koefisien regresi (b) adalah sebesar 0,342. Maka persamaan regresi antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dapat disusun sebagai berikut :

$$Y = 16,347 + 0,342X$$

Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh dari perhitungan tersebut maka dapat dijelaskan bahwa :

1. Nilai Konstanta (a) = 16,347

Nilai konstanta 16,347 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan (X) bernilai nol atau Kinerja Karyawan (Y) tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, maka rata – rata Kinerja Karyawan bernilai 16,347

2. Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan

Koefisien regresi b memiliki arti bahwa jika variabel Gaya Kepemimpinan (X) meningkat satu satuan maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat

sebesar 0,342. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, yang artinya Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dari persamaan di atas dapat diketahui bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X) menunjukkan nilai positif (+) atau searah antara variabel gaya kepemimpinan (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu, apabila variabel gaya kepemimpinan meningkat, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

#### 4.5.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi variabel independen mempengaruhi variabel dependen yang dilakukan secara parsial atau individu. Secara terperinci hasil t hitung dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.18**

**Tabel Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.347	2.607		7.236	.000
	Totalx	.342	.222	.278	2.532	.000

a. Dependent Variable: totally

Sumber: Hasil SPSS (diolah peneliti)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai t hitung adalah sebesar 2,532. Selanjutnya untuk mengetahui lebih lanjut uji hipotesis dari penelitian ini maka dilakukan langkah – langkah pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Menentukan Hipotesis

$H_0 : \mu = 0$  : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \mu \neq 0$  : Terdapat pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2. Menentukan tingkat signifikansi (t tabel)

$$\begin{aligned} t_{\text{tabel}} &= t_{\alpha/2} ; df = n - 2 \\ &= t_{0,05/2} ; df = 60 - 2 \\ &= t_{0,025} ; df = 58 \\ &= 2,00172 \end{aligned}$$

Jadi t tabel dalam penelitian ini adalah sebesar 2,00172. Dengan tingkat kesalahan sebesar 5 % (0,05) dan jumlah sampel sebanyak 60 orang.

3. Menentukan kriteria penerimaan hipotesa

- ) Jika t hitung > t tabel maka  $H_a$  diterima
- ) Jika t hitung < t tabel maka  $H_a$  ditolak

4. Kesimpulan uji hipotesis

Karena hasil uji hipotesis menunjukkan t hitung > t tabel yaitu  $2,532 > 2,00172$ . Harga t hitung adalah mutlak, jadi tidak dilihat positif (+) atau negatif (-) nya, menurut Sugiyono (2014:97). Jadi dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

## 4.6 Pembahasan

### Uji validitas dan uji reliabilitas

#### 4.6.1 Uji validitas

Untuk tingkat validitas dilakukan uji signifikansi dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel. Untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ . Pada penelitian ini besarnya  $df$  dapat dihitung  $60-2$  atau  $df = 58$  dengan alpha 0,05 didapat  $r$  tabel 0,2144, jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid. Atau hasil pengujian validitas variabel gaya kepemimpinan (X) item 1: 0,542, item 2: 0,744, item 3: 0,652, item 4: 0,641, item 5: 0,615 > 0,2144 dan hasil pengujian validitas variabel kinerja karyawan(Y) item 1: 0,614, item 2: 0,599, item 3: 0,705, item 4: 0,663, item 5: 0,637 > 0,2144, maka item pertanyaan tersebut dikatakan valid.

#### 4.6.2 Uji reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas suatu instrumen dapat digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ), dimana suatu alat ukur dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6. Atau item variabel gaya kepemimpinan (X) 0,763 dan kinerja karyawan 0,803 (Y) > 0,6 dikatakan reliabel.

#### 4.6.3 Uji regresi sederhana

Dalam penelitian ini setelah melalui regresi sederhana di dapat rumus  $Y = a + bX + e$ . Dalam model regresi tersebut menunjukkan konstanta bernilai

positif yang artinya terjadi pengaruh positif pada variabel independent. Jika variabel independent naik satu satuan, maka variabel dependent akan naik atau tepenuhi.

Dari pengujian variabel di dapati bahwa variabel independent, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan. Nilai signifikan ini didukung dengan variabel gaya kepemimpinan (X) dengan nilai 0,000. Yaitu < dari 0,05.

Hal ini terlihat dari distribusi tanggapan responden dengan frekuensi dan presentase untuk variabel gaya kepemimpinan yang mayoritas tanggapan responden sangat setuju bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian memiliki sebuah konsep berpikir bahwa gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan proses berlangsung dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan mengarahkan karyawan untuk mencapai kualitas dan kuantitas yang lebih baik agar berhasil dalam menjalani pekerjaannya. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka karyawan dapat lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu karyawan dalam meningkatkan pencapaian PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data perusahaan dan perhitungan yang dilakukan peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan Surabaya (X) dengan indikator yaitu menyusun bagian kerja, hubungan kerja, tujuan, kepercayaan, pengambilan gagasan dan tingkat kepedulian. Dengan ini menunjukkan rata-rata kategori sangat setuju. Sedangkan hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja dan inisiatif. Dengan ini menunjukkan rata-rata kategori sangat setuju. Hal ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kepada karyawan dalam menjalankan tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan.
2. Hasil regresi variabel gaya kepemimpinan diperoleh persamaan bernilai positif yaitu  $Y = 16,347 + 0,342X$ , hal ini dapat diartikan jika ada perubahan kenaikan pada variabel gaya kepemimpinan maka akan mengakibatkan variabel kinerja karyawan meningkat. Dari persamaan diatas dapat diartikan dengan meningkatkan variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,342 dan variabel kinerja karyawan 16,347. Koefisien regresi tersebut bernilai positif yang diartikan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan pada uji t juga diketahui variabel gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya. Hal ini ditunjukkan dari nilai uji t dimana t hitung 2.532 yang memiliki nilai yang lebih besar dari t tabel 2,00172 dan nilai signifikansi untuk uji t  $0,000 <$  daripada 0,05. Dengan kata lain hipotesis terbukti.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas dari hasil penelitian ini terdapat beberapa saran yang disampaikan, yaitu :

1. Bagi pihak PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya

Faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor yang tidak boleh diabaikan agar perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemilik perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, karyawan yang berada dibawah kepemimpinan pemimpin tersebut dapat menjalankan fungsinya dengan maksimal. Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi suasana kantor yang dipimpin. Apabila seorang pemimpin memberikan tekanan yang terlalu besar terhadap karyawannya, maka karyawan tersebut akan merasa lingkungan kerjanya yang tidak baik. Pemimpin yang baik harus mengerti kapan memberikan tekanan dan kapan harus memberikan kebebasan kepada karyawannya. Dari hasil uji t membuktikan bahwa secara signifikan variabel gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International – Isuzu cabang HR. Muhammad Surabaya. Peran seorang pemimpin dalam pengembangan kinerja karyawan juga membantu karyawan tersebut dalam memenuhi pencapaian pribadi dari seorang karyawan tersebut. Maka adanya pelatihan-pelatihan juga diperlukan dalam pembentukan karyawan yang ideal bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013,*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Amstrong. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk bertindak*, alih bahasa oleh Ati cahayani. Jakarta: PT Gramedia.
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Edison, Anwar, Komariyah, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung :Alfabeta
- Fahmi, Irham. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Henry Simamora, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN) Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Kasmir. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Luthans, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- \_\_\_\_\_, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan :dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sangadji, Etta Mamang & Sopiah. (2010). *Metodologi Penelitian–Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, Yogyakarta, ANDI
- Sjafri Mangkuprawira & Aida Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.



Sugiyono.2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif,dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.

Swastha, Basu, dan Ibnu Sukotjo W, 2002, *Pengantar Bisnis Modern*, Edisi Ketiga, Liberty. Yogyakarta

Torang, Dr.Syamsir.2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: ALFABETA

## Lampiran 1

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi niaga (Bisnis), Universitas Dr. Soetomo Surabaya, akan mengadakan penelitian. Untuk itu saya mohon kesediaan Saudara/i untuk berpartisipasi mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner itu.

Penelitian ini digunakan untuk menyusun tugas akhir (skripsi) yang berjudul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK. – ISUZU CABANG HR MUHAMMAD SURABAYA**”. Kuesioner ini ditujukan untuk karyawan yang bekerja di PT. Astra International Tbk. – Isuzu Cabang Hr Muhammad Surabaya.

Untuk itu diharapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenarnya demi membantu penelitian ini. Atas ketersediaan Saudara/I saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Priyo Atmojo

Identitas Responden

Nama :  
 Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan  
 Usia :  
 Divisi :  
 Pendidikan :

Jawablah Pernyataan Berikut dengan memberi tanda checklist (X) pada kolom yang tersedia :

SS	Sangat Setuju
S	Setuju
KS	Kurang Setuju
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

No.	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
Variabel (X) Kepemimpinan						
1	PT. Astra International - Isuzu telah menentukan fungsi dan bagian organisasi sesuai dengan sumber daya yang dimiliki					
2	Kepala cabang memiliki komunikasi yang baik terhadap karyawan yang ada pada PT. Astra International - Isuzu cabang HR. Muhammad					
3	Tujuan Kepala Cabang sudah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan PT. Astra International – Isuzu					
4	Kepala cabang PT. Astra International - Isuzu cabang HR, Muhammad memiliki kepercayaan oleh seluruh karyawan yang bekerja ditempat tersebut					

5	Kepala cabang PT. Astra International - Isuzu cabang HR. muhammad dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi masalah yang dialami cabang					
6	Kepala cabang memiliki kepedulian terhadap seluruh karyawan PT. Astra International - Isuzu cabang HR. Muhammad					

No.	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
	Variabel (Y) Kinerja					
1	Saya memenuhi persyaratan atau standard kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Kuantitas)					
2	saya turut serta dalam mengembangkan dan memajukan kualitas perusahaan					
3	Saya melakukan perkerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan efisien					
4	Saya mematuhi dan menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan					
5	Saya menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan					

Lampiran 2

Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	total	mean
1	5	3	4	3	4	5	24	4.0
2	5	4	5	5	4	5	28	4.7
3	5	4	5	4	4	5	27	4.5
4	4	4	5	4	5	4	26	4.3
5	4	4	5	3	5	5	26	4.3
6	4	4	4	4	4	4	24	4.0
7	5	3	5	4	4	5	26	4.3
8	5	4	4	4	5	5	27	4.5
9	5	4	5	3	5	5	27	4.5
10	4	4	4	4	5	4	25	4.2
11	5	5	4	3	4	5	26	4.3
12	4	5	4	4	5	4	26	4.3
13	4	5	5	3	4	5	26	4.3
14	4	4	4	5	5	4	26	4.3
15	5	4	4	5	5	5	28	4.7
16	5	3	5	4	4	5	26	4.3
17	5	4	5	5	4	5	28	4.7
18	5	4	4	4	4	5	26	4.3
19	5	5	4	4	4	5	27	4.5
20	5	4	5	3	5	4	26	4.3
21	4	4	4	5	5	4	26	4.3
22	4	4	4	4	4	4	24	4.0
23	4	4	4	4	4	4	24	4.0
24	5	3	2	4	5	5	24	4.0
25	4	4	4	4	4	4	24	4.0
26	4	3	4	3	4	4	22	3.7
27	4	4	4	4	4	4	24	4.0
28	4	4	4	4	4	4	24	4.0
29	4	4	4	4	4	4	24	4.0
30	3	4	5	4	5	5	26	4.3
31	4	3	5	4	5	5	26	4.3
32	4	4	4	4	5	4	25	4.2
33	3	4	3	4	5	5	24	4.0
34	5	5	5	5	5	5	30	5.0
35	5	5	5	5	5	5	30	5.0
36	5	4	4	5	4	5	27	4.5

37	5	4	4	4	5	5	27	4.5
38	5	3	2	4	4	5	23	3.8
39	4	4	4	4	4	4	24	4.0
40	4	4	4	4	4	4	24	4.0
41	5	4	5	4	4	5	27	4.5
42	4	4	5	4	4	4	25	4.2
43	5	4	4	4	4	5	26	4.3
44	5	4	4	5	4	5	27	4.5
45	4	4	4	4	4	4	24	4.0
46	5	4	5	4	5	5	28	4.7
47	4	4	4	5	4	4	25	4.2
48	5	4	5	4	5	5	28	4.7
49	5	5	5	5	5	5	30	5.0
50	5	3	4	4	4	5	25	4.2
51	5	4	4	4	4	5	26	4.3
52	5	4	4	5	4	5	27	4.5
53	4	4	4	5	4	4	25	4.2
54	5	4	4	5	5	5	28	4.7
55	5	4	4	5	4	5	27	4.5
56	4	4	4	4	5	4	25	4.2
57	5	4	4	5	4	5	27	4.5
58	4	5	4	4	4	4	25	4.2
59	5	4	5	4	4	5	27	4.5
60	5	4	5	4	4	5	27	4.5
Total	271	240	256	249	263	277	1556	259.3
Total Mean	4.52	4.00	4.27	4.15	4.38	4.62	25.93	4.32

Lampiran 3

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	total	mean
1	5	5	4	4	4	22	4.4
2	4	5	4	4	5	22	4.4
3	4	5	5	5	4	23	4.6
4	4	4	4	5	4	21	4.2
5	4	5	4	5	4	22	4.4
6	5	4	5	4	4	22	4.4
7	5	4	5	5	5	24	4.8
8	5	4	4	5	5	23	4.6
9	5	5	4	4	5	23	4.6
10	5	4	5	5	5	24	4.8
11	4	3	5	5	5	22	4.4
12	4	5	5	5	4	23	4.6
13	5	4	5	4	4	22	4.4
14	4	5	4	4	5	22	4.4
15	4	4	4	5	5	22	4.4
16	4	4	5	4	5	22	4.4
17	5	5	4	5	4	23	4.6
18	5	4	5	4	4	22	4.4
19	5	4	5	5	4	23	4.6
20	4	4	4	5	4	21	4.2
21	4	3	4	5	5	21	4.2
22	4	4	5	4	5	22	4.4
23	3	4	4	4	4	19	3.8
24	4	5	4	5	4	22	4.4
25	5	5	4	5	3	22	4.4
26	5	4	4	5	4	22	4.4
27	4	4	4	5	4	21	4.2
28	4	3	4	4	5	20	4.0
29	4	4	4	4	4	20	4.0
30	4	5	4	5	5	23	4.6
31	4	5	4	5	4	22	4.4
32	4	4	3	4	3	18	3.6
33	4	4	4	5	5	22	4.4
34	5	3	4	4	5	21	4.2
35	4	4	4	5	5	22	4.4
36	4	4	5	5	4	22	4.4

37	5	4	5	4	5	23	4.6
38	4	5	4	5	4	22	4.4
39	4	4	4	4	4	20	4.0
40	5	5	4	5	5	24	4.8
41	5	4	4	4	4	21	4.2
42	4	5	4	5	4	22	4.4
43	4	5	5	5	5	24	4.8
44	5	4	4	5	4	22	4.4
45	5	4	4	5	5	23	4.6
46	4	4	4	4	5	21	4.2
47	5	4	5	5	4	23	4.6
48	4	5	4	4	5	22	4.4
49	5	4	4	5	5	23	4.6
50	5	4	4	4	5	22	4.4
51	5	4	4	5	4	22	4.4
52	4	5	5	4	5	23	4.6
53	4	5	4	4	4	21	4.2
54	5	4	5	5	5	24	4.8
55	4	4	5	5	4	22	4.4
56	5	4	5	5	5	24	4.8
57	4	4	4	5	5	22	4.4
58	5	5	4	5	4	23	4.6
59	4	4	5	5	4	22	4.4
60	5	4	5	5	4	23	4.6
Total	265	256	260	278	266	1325	265
Total Mean	4.42	4.27	4.33	4.63	4.43	22.08	4.42



Lampiran 4

Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X)

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	17,10	4,234	,542	,823
x2	17,39	3,648	,744	,768
x3	17,35	3,345	,652	,800
x4	17,19	3,811	,641	,797
x5	17,15	4,056	,615	,805
x6	17,25	3,817	,646	,803

Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	16,83	5,096	,614	,812
Y2	16,95	4,502	,599	,817
Y3	16,94	4,701	,705	,787
Y4	16,94	4,322	,663	,796
Y5	16,73	4,647	,637	,803

Uji reabilitas variabel X

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,763	6

Uji reabilitas variabel Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.803	5

Uji Regresi Linear Sederhana

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.347	2.607		7.236	.000
	Totalx	.342	.222	.278	2.532	.000

a. Dependent Variable: totally

Uji Hipotesis (uji t)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.347	2.607		7.236	.000
	Totalx	.342	.222	.278	2.532	.000

a. Dependent Variable: totally

Lampiran 5

t tabel

<b>Pr</b>	<b>0.25</b>	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.025</b>	<b>0.01</b>	<b>0.005</b>	<b>0.001</b>
<b>df</b>	<b>0.50</b>	<b>0.20</b>	<b>0.10</b>	<b>0.050</b>	<b>0.02</b>	<b>0.010</b>	<b>0.002</b>
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544

<b>89</b>	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
<b>90</b>	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
<b>91</b>	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
<b>92</b>	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
<b>93</b>	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
<b>94</b>	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
<b>95</b>	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
<b>96</b>	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
<b>97</b>	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
<b>98</b>	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
<b>99</b>	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
<b>100</b>	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
<b>101</b>	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
<b>102</b>	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
<b>103</b>	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
<b>104</b>	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
<b>105</b>	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
<b>106</b>	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
<b>107</b>	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
<b>108</b>	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
<b>109</b>	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
<b>110</b>	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
<b>111</b>	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
<b>112</b>	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
<b>113</b>	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
<b>114</b>	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
<b>115</b>	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
<b>116</b>	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
<b>117</b>	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
<b>118</b>	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
<b>119</b>	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
<b>120</b>	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954
<b>121</b>	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
<b>122</b>	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
<b>123</b>	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
<b>124</b>	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
<b>125</b>	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
<b>126</b>	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
<b>127</b>	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
<b>128</b>	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
<b>129</b>	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
<b>130</b>	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
<b>131</b>	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
<b>132</b>	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
<b>133</b>	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
<b>134</b>	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
<b>135</b>	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
<b>136</b>	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124

137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511

<b>185</b>	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
<b>186</b>	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
<b>187</b>	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
<b>188</b>	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
<b>189</b>	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
<b>190</b>	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
<b>191</b>	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
<b>192</b>	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
<b>193</b>	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
<b>194</b>	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
<b>195</b>	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
<b>196</b>	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
<b>197</b>	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
<b>198</b>	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
<b>199</b>	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
<b>200</b>	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Lampiran 6

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189



36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678

76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004

116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714
143	0.1371	0.1631	0.1930	0.2133	0.2705
144	0.1367	0.1625	0.1924	0.2126	0.2696
145	0.1362	0.1620	0.1917	0.2118	0.2687
146	0.1357	0.1614	0.1911	0.2111	0.2678
147	0.1353	0.1609	0.1904	0.2104	0.2669
148	0.1348	0.1603	0.1898	0.2097	0.2660
149	0.1344	0.1598	0.1892	0.2090	0.2652
150	0.1339	0.1593	0.1886	0.2083	0.2643
151	0.1335	0.1587	0.1879	0.2077	0.2635
152	0.1330	0.1582	0.1873	0.2070	0.2626
153	0.1326	0.1577	0.1867	0.2063	0.2618
154	0.1322	0.1572	0.1861	0.2057	0.2610
155	0.1318	0.1567	0.1855	0.2050	0.2602

156	0.1313	0.1562	0.1849	0.2044	0.2593
157	0.1309	0.1557	0.1844	0.2037	0.2585
158	0.1305	0.1552	0.1838	0.2031	0.2578
159	0.1301	0.1547	0.1832	0.2025	0.2570
160	0.1297	0.1543	0.1826	0.2019	0.2562
161	0.1293	0.1538	0.1821	0.2012	0.2554
162	0.1289	0.1533	0.1815	0.2006	0.2546
163	0.1285	0.1528	0.1810	0.2000	0.2539
164	0.1281	0.1524	0.1804	0.1994	0.2531
165	0.1277	0.1519	0.1799	0.1988	0.2524
166	0.1273	0.1515	0.1794	0.1982	0.2517
167	0.1270	0.1510	0.1788	0.1976	0.2509
168	0.1266	0.1506	0.1783	0.1971	0.2502
169	0.1262	0.1501	0.1778	0.1965	0.2495
170	0.1258	0.1497	0.1773	0.1959	0.2488
171	0.1255	0.1493	0.1768	0.1954	0.2481
172	0.1251	0.1488	0.1762	0.1948	0.2473
173	0.1247	0.1484	0.1757	0.1942	0.2467
174	0.1244	0.1480	0.1752	0.1937	0.2460
175	0.1240	0.1476	0.1747	0.1932	0.2453
176	0.1237	0.1471	0.1743	0.1926	0.2446
177	0.1233	0.1467	0.1738	0.1921	0.2439
178	0.1230	0.1463	0.1733	0.1915	0.2433
179	0.1226	0.1459	0.1728	0.1910	0.2426
180	0.1223	0.1455	0.1723	0.1905	0.2419
181	0.1220	0.1451	0.1719	0.1900	0.2413
182	0.1216	0.1447	0.1714	0.1895	0.2406
183	0.1213	0.1443	0.1709	0.1890	0.2400
184	0.1210	0.1439	0.1705	0.1884	0.2394
185	0.1207	0.1435	0.1700	0.1879	0.2387
186	0.1203	0.1432	0.1696	0.1874	0.2381
187	0.1200	0.1428	0.1691	0.1869	0.2375
188	0.1197	0.1424	0.1687	0.1865	0.2369
189	0.1194	0.1420	0.1682	0.1860	0.2363
190	0.1191	0.1417	0.1678	0.1855	0.2357
191	0.1188	0.1413	0.1674	0.1850	0.2351
192	0.1184	0.1409	0.1669	0.1845	0.2345
193	0.1181	0.1406	0.1665	0.1841	0.2339
194	0.1178	0.1402	0.1661	0.1836	0.2333
195	0.1175	0.1398	0.1657	0.1831	0.2327

<b>196</b>	0.1172	0.1395	0.1652	0.1827	0.2321
<b>197</b>	0.1169	0.1391	0.1648	0.1822	0.2315
<b>198</b>	0.1166	0.1388	0.1644	0.1818	0.2310
<b>199</b>	0.1164	0.1384	0.1640	0.1813	0.2304
<b>200</b>	0.1161	0.1381	0.1636	0.1809	0.2298