

LAMPIRAN

Lampiran 1

Operasional Variabel

Dimensi	Indikator-Indikator	No. Kuesioner
<i>Autocratic</i>	Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa perlu meminta pendapat dari pengikutnya.	1. Pimpinan Perusahaan membuat ketetapan atau keputusan selalu sendiri tanpa melibatkan para karyawan. 2. Pimpinan Perusahaan menetapkan "job description" karyawan selalu tanpa mendengarkan pendapat karyawan.
<i>Consultative</i>	Pemimpin akan meminta pendapat atau saran dari pengikut, namun akan mengambil keputusan sendiri.	3. Pimpinan perusahaan setiap membuat ketetapan atau keputusan, setelah meminta pendapat para karyawan. 4. Pimpinan Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat memberikan masukan atau idenya.
<i>Facilitative</i>	Pemimpin dan para karyawan membahas persoalan yang dihadapi dan membuat keputusan bersama; Pemimpin bertindak sebagai fasilitator, Pemimpin tidak memiliki kelebihan dalam membuat keputusan.	5. Karyawan selalu diikutkan dalam menentukan keputusan guna perkembangan perusahaan. 6. Setiap pengambilan keputusan, pimpinan perusahaan selalu memperhatikan masukan dari Karyawan.

<i>Delegative</i>	Pemimpin mendelegasikan kepada para karyawan yang mampu dan dapat dipercaya sebagian dari kewenangannya.	7. Pimpinan perusahaan kadang-kadang mendelegasikan sebagian dari kewenangannya kepada Karyawan. 8. Karyawan selalu mendapat penjelasan dari Pimpinan Perusahaan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
<i>Initiating Structure</i>	Pemimpin secara aktif mengarahkan dan mengawasi kegiatan karyawan; merencanakan; berbagi gagasan baru; menekankan pentingnya memenuhi jadwal; menjelaskan standar unjuk kerja; meminta para karyawan untuk melakukan kegiatan sesuai prosedur formal, dan menegur karyawan hasil kerjanya tidak memenuhi sasaran.	9. Pimpinan perusahaan secara aktif akan memberi gagasan baru kepada karyawan. 10. Pimpinan perusahaan selalu meminta kepada karyawan untuk bekerja sesuai prosedur.
<i>Consideration</i>	Pemimpin sehari-harinya menciptakan iklim kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang bersifat saling percaya, adanya komunikasi timbal balik, menghargai pendapat dan saran para karyawan, serta mempertimbangkan perasaan karyawan.	11. Pimpinan perusahaan selalu menciptakan hubungan baik dengan para Karyawan. 12. Pimpinan perusahaan sangat bersahabat dengan para Karyawan.

<i>Transactional</i>	Pemimpin fokus pada penjelasan apa peranan karyawan dan apa keperluan untuk melakukan tugasnya, memberikan kepada karyawan dengan penghargaan atau denda tergantung dari unjuk kerjanya.	<p>13. Pimpinan perusahaan selalu ingin Karyawan bekerja dengan baik dan berhasil sesuai arahan Pimpinan Perusahaan.</p> <p>14. Pimpinan perusahaan sangat senang dengan perubahan.</p>
<i>Transformational</i>	Pemimpin mampu memberikan ilham dan motivasi untuk meraih sasaran yang lebih tinggi dari yang diharapkan; memperlihatkan kemauannya yang besar dengan mencontohkan self-sacrifice; memberikan perhatian secara pribadi untuk menciptakan iklim saling percaya dan respek; kesetiaan, kebanggaan, mampu menterjemahkan visi untuk dimengerti dengan jelas oleh karyawan.	<p>15. Pimpinan perusahaan selalu fokus pada pengembangan dan peningkatan motivasi, moral dan kinerja para Karyawan.</p> <p>16. Pimpinan perusahaan selalu menerima pertimbangan para Karyawan secara individu.</p>
Pengawasan	<p>Teguran yang dilakukan atasan membuat saya rajin bekerja</p> <p>Atasan saya memberikan kepercayaan penuh pada saya atas apa yang saya kerjakan, dan itu membuat saya bangga.</p>	<p>17. Teguran yang dilakukan atasan membuat saya rajin bekerja.</p> <p>18. Atasan saya memberikan kepercayaan penuh pada saya atas apa yang saya kerjakan, dan itu membuat saya bangga.</p>

Kebijakan perusahaan	Peraturan perusahaan untuk pekerjaan yang saya kerjakan saat ini membuat saya ingin bekerja sebaik mungkin.	19. Peraturan perusahaan untuk pekerjaan yang saya kerjakan saat ini membuat saya ingin bekerja sebaik mungkin.
	Saya merasa lebih termotivasi apabila atasan saya memberikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar.	20. Saya merasa lebih termotivasi apabila atasan saya memberikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar.
Hubungan dengan pengawas	Saya rasa para atasan berusaha memberikan perhatian dan bantuan yang sama besarnya kepada semua karyawannya.	21. Para atasan selalu berusaha memberikan perhatian dan bantuan yang sama kepada semua karyawannya.
	Hubungan kekeluargaan yang harmonis dengan atasan membuat saya ingin bekerja lebih baik lagi.	22. Hubungan kekeluargaan yang harmonis dengan atasan membuat saya ingin bekerja lebih baik lagi.
Kondisi kerja	Lingkungan kerja yang nyaman membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja.	23. Lingkungan kerja yang nyaman membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja.
	Meskipun saya tidak menyukai suatu pekerjaan, saya tetap bekerja keras untuk memperoleh hasil yang baik.	24. Meskipun saya tidak menyukai suatu pekerjaan, saya tetap bekerja keras untuk memperoleh hasil yang baik.

	Pekerjaan saya begitu membosankan namun saya mengisi waktu dengan pekerjaan yang bermanfaat.	25. Pekerjaan saya begitu membosankan namun saya mengisi waktu dengan pekerjaan yang bermanfaat.
Gaji/upah	Upah/gaji sangat penting bagi saya dalam rangka meningkatkan semangat kerja.	26. Upah/gaji sangat penting bagi saya dalam rangka meningkatkan semangat kerja.
	Jumlah tanggungan yang banyak membuat saya semangat bekerja.	27. Jumlah tanggungan yang banyak membuat saya semangat bekerja.
	Saya senang bekerja bila saya bisa menabung banyak.	28. Saya ingin tabungan saya banyak, maka saya bekerja keras.
Hubungan antar pribadi	Kerjasama yang baik antar sesama karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja saya.	29. Kerjasama yang baik antar sesama karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja saya.
	Komunikasi dengan rekan kerja penting agar saya ingin bekerja dengan lebih baik lagi.	30. Komunikasi dengan rekan kerja sangat penting agar saya dapat bekerja lebih baik lagi.
Kehidupan pribadi	Dukungan keluarga dan orang terdekat saya membuat saya bekerja lebih bersemangat.	31. Dukungan keluarga dan orang terdekat saya, membuat saya bekerja lebih bersemangat.
	Rekreasi memompa motivasi kerja saya.	32. Rekreasi memompa motivasi kerja saya.
Tujuan dan sasaran pelatihan	Pelatihan dapat Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.	33. Pelatihan dapat meningkatkan partisipasi

	<p>Pelatihan dapat membangkitkan minat dan rasa ingin tahu karyawan terhadap sesuatu.</p>	<p>dalam volume pekerjaan.</p> <p>34. Pelatihan dapat membangkitkan minat dan rasa ingin tahu karyawan terhadap sesuatu.</p>
	<p>Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan jelas dan dapat di ukur.</p>	<p>35. Tujuan, sasaran pelatihan dan pengembangan jelas dan dapat diukur.</p>
Para pelatih (<i>trainer</i>)	<p>Para pelatih (<i>trainer</i>) merupakan orang yang berpengalaman dan ahli dibidangnya.</p> <p>Para pelatih (<i>trainer</i>) dapat menjelaskan dan mendorong karyawan pada peningkatan aspek tugas dan tanggung jawabnya.</p> <p>Para pelatih (<i>trainer</i>) dapat memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat karyawan yang ingin mengetahui pekerjaan atau job yang baru.</p>	<p>36. Para pelatih (<i>trainer</i>) sangat berpengalaman dan ahli dibidangnya.</p> <p>37. Para pelatih (<i>trainer</i>) dapat menjelaskan dan mendorong karyawan pada peningkatan aspek tugas dan tanggung jawabnya.</p> <p>38. Para pelatih (<i>trainer</i>) dapat memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat karyawan.</p>
Materi pelatihan	<p>Materi Pelatihan yang diadakan membahas tentang masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.</p> <p>Materi Pelatihan dapat mengembangkan pola berpikir karyawan dan cara bekerja yang baik</p> <p>Materi Pelatihan dapat menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik</p>	<p>39. Materi pelatihan membahas tentang masalah yang sedang dihadapi atau dibicarakan.</p> <p>40. Materi pelatihan dapat mengembangkan pola berpikir karyawan dan cara bekerja yang baik.</p> <p>41. Materi pelatihan dapat menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik.</p>

Peserta pelatihan	Peserta pelatihan dan pengembangan (<i>trainers</i>) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.	42. Peserta pelatihan dan pengembangan (<i>trainers</i>) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.
	Peserta pelatihan memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.	43. Peserta pelatihan memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.
	Peserta Pelatihan Memberikan perhatian terhadap hal-hal yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang karyawan yang baik.	44. Peserta pelatihan memberikan perhatian terhadap hal-hal yang menjadi tugasnya sebagai seorang karyawan yang baik.
Kemampuan	Kesungguhan Karyawan dalam melaksanakan tugas atau perintah atasan.	45. Karyawan sangat focus dalam melaksanakan tugas atau perintah atasan.
	Ketrampilan dan kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan	46. Karyawan sangat terampil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
	Tingkat pengalaman pegawai selama bertugas berpengaruh terhadap penyelesaian tugas.	47. Tingkat pengalaman karyawan selama bertugas berpengaruh terhadap penyelesaian tugas.
Efektivitas dan Efisiensi	Hasil kerja Karyawan memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang memadai	48. Hasil kerja karyawan memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang memadai.
	Volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu dan jadwal yang telah ditentukan.	49. Volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

Otoritas dan Tanggung Jawab	Tugas yang diberikan atasan dapat diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu serta hasil yang memuaskan.	50. Tugas yang diberikan atasan dapat diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu serta hasil yang memuaskan.
	Tanggung jawab karyawan-terhadap tugasnya di tempat kerja.	51. Karyawan sangat bertanggung jawab terhadap tugasnya di tempat kerja.
Disiplin	Ketaatan pada peraturan dan waktu kehadiran.	52. Karyawan sangat taat dalam menjalankan peraturan atau SOP (Standar Operasional Prosedur).
	Ketepatan waktu dan kehadiran.	53. Ketepatan waktu dalam kehadiran.
Inisiatif	Inisiatif Karyawan dalam mengambil keputusan, seperti apakah acuh tak acuh atau mendukung dalam setiap pengambilan keputusan.	54. Karyawan memiliki inisiatif dalam mengambil keputusan.
	Inisiatif karyawan dalam memberi saran yang bermanfaat.	55. Karyawan memiliki inisiatif dalam memberi saran yang bermanfaat.

Lampiran 2.

Data Penilaian Responden

Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Item Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat setuju	Total
1	Pimpinan Perusahaan membuat ketetapan atau keputusan sendiri tanpa melibatkan para karyawan.	9	29	12	8	0	58
2	Pimpinan Perusahaan menetapkan "job description" karyawan tanpa mendengarkan pendapat karyawan.	4	17	18	15	4	58
3	Pimpinan perusahaan membuat ketetapan atau keputusan sendiri sesudah meminta pendapat para karyawan.	4	16	15	17	6	58
4	Pimpinan Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat memberikan masukan atau idenya.	4	18	16	20	0	58
5	Karyawan diikut sertakankan dalam menentukan keputusan guna perkembangan perusahaan.	6	15	19	17	1	58
6	Setiap pengambilan keputusan, pimpinan perusahaan selalu memperhatikan masukan dari Karyawan.	7	16	15	19	1	58
7	Pimpinan perusahaan mendelegasikan sebagian dari kewenanganya kepada Karyawan.	11	15	16	13	3	58
8	Karyawan mendapatkan penjelasan dari Pimpinan Perusahaan tentang apa yang diharapkan dari mereka.	6	18	19	15	0	58
9	Pimpinan perusahaan secara aktif akan memberi gagasan baru kepada karyawan.	5	12	22	13	6	58
10	Pimpinan perusahaan selalu meminta kepada karyawan untuk bekerja sesuai prosedur.	5	15	23	10	5	58
11	Pimpinan perusahaan selalu menciptakan hubungan baik dengan para Karyawan.	5	24	12	14	3	58

12	Pimpinan perusahaan merupakan seorang yang bersahabat bagi para Karyawan.	3	11	18	22	4	58
13	Pimpinan perusahaan ingin Karyawan bekerja dengan baik dan berhasil sesuai arahan Pimpinan perusahaan.	3	6	21	20	8	58
14	Pimpinan perusahaan sangat senang dengan perubahan.	4	17	15	18	4	58
15	Pimpinan perusahaan fokus pada pengembangan dan peningkatan motivasi, moral dan kinerja para Karyawan.	1	14	14	22	7	58
16	Pimpinan perusahaan menerima pertimbangan para Karyawan secara individu.	9	25	10	11	3	58
Total		86	268	265	254	55	928
Rata-rata		5	17	17	16	3	58

Analisis Deskriptif Motivasi Kerja (X2)

No	Item Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat setuju	Total
1	Teguran yang dilakukan atasan membuat saya menjadi malas bekerja.	14	19	14	7	4	58
2	Atasan saya memberikan kepercayaan penuh pada saya atas apa yang saya kerjakan, dan itu membuat saya bangga.	6	14	21	14	3	58
3	Peraturan perusahaan untuk pekerjaan yang saya kerjakan saat ini membuat saya ingin bekerja sebaik mungkin.	4	23	16	14	1	58
4	Saya merasa lebih termotivasi apabila atasan saya memberikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar.	2	17	23	15	1	58
5	Para atasan berusaha memberikan perhatian dan bantuan yang sama kepada semua karyawannya.	6	17	17	16	2	58
6	Hubungan kekeluargaan yang harmonis dengan atasan membuat saya ingin bekerja lebih baik lagi.	7	19	15	15	2	58

7	Lingkungan kerja yang nyaman membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja.	6	15	22	13	2	58
8	Meskipun saya tidak menyukai suatu pekerjaan, saya tetap bekerja keras untuk memperoleh hasil yang baik.	9	19	14	9	7	58
9	Pekerjaan saya begitu membosankan sehingga saya mengisi waktu dengan melamun dan mengobrol dengan rekan kerja.	4	21	19	13	1	58
10	Upah/gaji sangat penting bagi saya dalam rangka meningkatkan semangat kerja.	6	16	21	10	5	58
11	Jumlah tanggungan yang banyak membuat saya malas bekerja.	9	19	14	12	4	58
12	Saya senang bekerja bila saya bisa menabung banyak.	4	18	18	15	3	58
13	Kerjasama yang baik antar sesama karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja saya.	8	20	16	10	4	58
14	Komunikasi dengan rekan kerja penting agar saya bekerja dengan lebih baik lagi.	4	17	14	16	7	58
15	Dukungan keluarga dan orang terdekat saya, membuat saya bekerja lebih bersemangat.	5	15	22	13	3	58
16	Rekreasi memompa motivasi kerja saya.	5	16	19	11	7	58
Total		99	285	285	203	56	928
Rata-rata		6	18	18	13	4	58

Analisis Deskriptif Pelatihan (X3)

No	Item Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat setuju	Total
1	Pelatihan dapat meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.	6	24	18	7	3	58
2	Pelatihan dapat membangkitkan minat dan rasa ingin tahu karyawan terhadap sesuatu.	6	15	25	7	5	58
3	Tujuan, sasaran pelatihan dan pengembangan jelas dan dapat diukur.	3	20	19	14	2	58
4	Para pelatih (trainer) merupakan orang yang berpengalaman dan ahli dibidangnya.	6	14	19	14	5	58
5	Para pelatih (trainer) dapat meningkatkan perhatian karyawan kepada aspek tugas dan tanggung jawabnya.	1	21	17	18	1	58
6	Para pelatih (trainer) dapat memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat karyawan.	8	18	18	12	2	58
7	Materi pelatihan membahas tentang masalah yang sedang dihadapi atau dibicarakan.	11	15	14	15	3	58
8	Materi pelatihan dapat mengembangkan pola berpikir karyawan dan cara bekerja yang baik.	3	19	15	19	2	58
9	Materi pelatihan dapat menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik.	4	17	17	17	3	58
10	Peserta pelatihan dan pengembangan (trainers) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.	3	19	15	16	5	58
11	Peserta pelatihan memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.	2	15	18	23	0	58
12	Peserta pelatihan memberikan perhatian terhadap hal-hal yang menjadi tugasnya sebagai seorang karyawan yang baik.	9	29	12	8	0	58
Total		62	226	207	170	31	696
Rata-rata		5	19	17	14	3	58

Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Y)

No	Item Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat setuju	Total
1	Kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas atau perintah atasan.	6	15	18	13	6	58
2	Ketrampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	5	15	19	17	2	58
3	Tingkat pengalaman karyawan selama bertugas berpengaruh terhadap penyelesaian tugas.	2	17	24	13	2	58
4	Hasil kerja karyawan memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang memadai.	5	17	16	19	1	58
5	Volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.	14	15	10	14	5	58
	Tugas yang diberikan atasan dapat diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu serta hasil yang memuaskan.	4	13	20	20	1	58
7	Tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya di tempat kerja.	6	12	23	12	5	58
8	Ketaatan pada peraturan atau SOP (Standar Operasional Prosedur).	4	18	19	15	2	58
9	Ketepatan waktu dalam kehadiran.	7	23	13	13	2	58
10	Inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan.	4	17	24	11	2	58
11	Inisiatif karyawan dalam memberi saran yang bermanfaat.	4	17	24	11	2	58
Total		61	179	210	158	30	638
Rata-rata		6	16	19	14	3	58

Lampiran 3.

Hasil Output SPSS

Regresi Linier Berganda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 ^a	.890	.884	3.167

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4368.175	3	1456.058	145.189	.000 ^a
	Residual	541.549	54	10.029		
	Total	4909.724	57			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.521	1.685		-1.496	.141
	Gaya Kepemimpinan	.215	.099	.279	2.174	.034
	Motivasi Kerja	.220	.094	.292	2.338	.023
	Pelatihan	.395	.127	.400	3.123	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	58	20	67	46.69	12.038
Motivasi Kerja	58	19	67	45.10	12.308
Pelatihan	58	14	51	34.48	9.400
Kinerja Karyawan	58	11	49	31.07	9.281
Valid N (listwise)	58				

Uji Asumsi Klasik

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4368.175	3	1456.058	145.189	.000 ^a
	Residual	541.549	54	10.029		
	Total	4909.724	57			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.521	1.685		-1.496	.141		
	Gaya Kepemimpinan	.215	.099	.279	2.174	.034	.124	8.064
	Motivasi Kerja	.220	.094	.292	2.338	.023	.131	7.616
	Pelatihan	.395	.127	.400	3.123	.003	.124	8.046