

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA KUD GONDANGLEGI

Ahmad Muhtar Syarofi

Institut Agama Islam Al-Qolam Gondanglegi Malang, Indonesia

e-mail: syairofysmart@yahoo.com

Abstract:

This watchfulness aims that is first, to detect leadership style at KUD Gondanglegi Malang. For company this watchfulness can give input and deliberation for KUD Gondanglegi management side, respective with decision making in employee management, so that created tall work spirit. Analyzer that used in this watchfulness that is by using scale distance analysis and simple linear regression.

Watchfulness result conclusion that is style leadership exist in stone KUD Gondanglegi belongs in laissez faire leadership style. Employee work spirit exist in KUD Gondanglegi Malang enters in tall category. Test result knowable that influential leadership style significant towards employee work spirit. The mentioned provable with value $t_{count} > t_{table}$.

Keywords: Influence, Leadership Style, Morale, Employee.

Pendahuluan

Dalam mengembangkan suatu organisasi seperti koperasi, sangat dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memelihara dan mengembangkan serta kemampuan untuk membentuk sebuah organisasi yang lebih dinamis, bertanggung jawab, ulet dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi, serta mampu mengembangkan orang-orang untuk lebih produktif.

Seorang kepemimpinan atau leadership merupakan inti manajemen yang di dalamnya terdapat fungsi atau kegiatan dalam hal pengambilan keputusan. Kepemimpinan juga berperan sebagai penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan dalam suatu organisasi, selain itu juga sebagai pemersatu dalam aktivitas organisasi, pelopor di dalam menjalankan aktivitas planning, organizing, actuating dan controlling serta pelopor kemajuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap perkembangan dari organisasi atau koperasi itu sendiri. Hal ini dikarenakan berbagai pertimbangan dan keputusannya dapat menentukan aktivitas atau langkah organisasi dalam hal ini pemimpin memiliki peranan untuk mengarahkan pendapat dari pengikutnya yang akan dipengaruhi, menentukan tingkat kemampuan dan motivasi para karyawan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kematangan masing-masing bidang bawahannya.

Seorang pemimpin juga harus bisa membaca dan memahami keinginan dari karyawan atau bawahannya dalam menciptakan semangat kerja serta rasa tanggung jawab atas maju mundurnya organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Pada prinsipnya semangat kerja karyawan terletak pada dua hal, yaitu antara pemimpin melalui gaya kepemimpinan

dan karyawan itu sendiri. Konsentrasinya, antara kepemimpinan dan semangat kerja sangat erat hubungannya.

Sebaliknya jika semangat kerja karyawan pada suatu organisasi rendah, maka para karyawan mudah menyerah dalam menghadapi masalah yang terjadi pada perusahaan. Sehingga mengakibatkan kesulitan dalam mencapai hasil kerja yang optimal, karena rendahnya semangat kerja para karyawan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menciptakan suasana dinamis serta mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, agar para karyawan tetap stabil dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk para karyawan.

Tujuan utama koperasi itu sendiri adalah meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan pada umumnya, oleh sebab itu koperasi dipandang sebagai soko guru ekonomi Indonesia yang berkembang dari bawah berubah menjadi badan usaha lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut koperasi menyelenggarakan berbagai usaha yang bermanfaat bagi anggotanya baik secara produsen maupun konsumen.

KUD Gondanglegi memiliki beberapa unit dibidang usaha antara lain: unit sapi perah, unit kemitraan, unit simpan pinjam, unit swamitra, unit pakan, unit listrik ,unit angkutan.

Selama ini KUD Gondanglegi melakukan pergantian pimpinan sebanyak 5 tahun sekali, dari masing-masing pemimpin yang telah terpilih mereka menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam setiap kepemimpinannya, pengambilan keputusan dalam setiap permasalahan yang terjadi dan cara pemimpin memotivasi karyawanpun juga dengan cara yang berbeda.

Berdasarkan fenomena semangat kerja karyawan di KUD Gondanglegi Malang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu,

semua ini karena dorongan dan perhatian dari pimpinan yang berwenang saat ini. Menurut beberapa karyawan kepemimpinan saat ini memiliki semangat yang tinggi di bandingkan dengan pemimpin yang dahulu.

Fenomena lain yang juga terjadi sehingga menarik peneliti untuk melakukan penelitian adalah kepemimpinan saat ini yang diterapkan oleh manajer pada KUD Gondanglegi adalah kepemimpinan yang mana seorang pemimpin menyerahkan wewenang kepada bawahannya dalam mengambil keputusan secara penuh untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Pemimpin sangat percaya kepada bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik.

Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan tentu harus tetap memberikan perhatian dan pengarahan terhadap karyawan dan juga tetap menjaga terjalinnya suatu hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahannya yang tentunya dengan pendekatan gaya kepemimpinan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, maka akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan pada KUD Gondanglegi, sehingga tujuan dari organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai secara maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalahnya adalah Bagaimana gaya kepemimpinan, semangat kerja karyawan serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan studi kasus pada KUD Gondanglegi.

Metode Penelitian

Berdasarkan obyek penelitian, jenis penelitian ini berupa survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiono yang dikutip Umar mengatakan variabel merupakan suatu atribut dari sekelompok obyek yang diteliti merupakan variasi antara satu dengan yang lain dalam kelompok tersebut.¹

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah:

A. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah variabel yang dalam hubungannya dengan variabel lain bertindak sebagai penyebab atau yang mempengaruhi variabel lain, variabel bebas pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mau bekerjasama dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Indikator dari gaya kepemimpinan adalah:

1. Cara mendelegasikan wewenang

Yaitu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memberikan wewenang kepada bawahan atau karyawan.

2. Cara pemimpin mengambil keputusan

Yaitu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan, apakah keputusan yang diambil melibatkan bawahan atau tidak.

3. Upaya pemimpin dalam mempengaruhi karyawan

Yaitu bagaimana pemimpin dalam mempengaruhi pegawai apakah dengan cara memberikan keleluasaan berhubungan antar pribadi kepada para bawahan, meskipun pimpinan tersebut terkesan memiliki sifat yang acuh kepada para karyawannya. Bahkan pemimpin memberikan penghargaan kepada para karyawannya yang sukses dalam melakukan pekerjaannya.

¹ Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung. Hal 106

4. Perhatian dan pengarahan

Yaitu cara dari seseorang pemimpin dalam memberikan perhatian dan pengarahan kepada karyawannya dalam setiap pekerjaan agar bekerja lebih giat.

B. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang besar kecilnya nilai dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah semangat kerja karyawan (Y).

Semangat kerja karyawan adalah karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik.

Indikator dari semangat kerja karyawan:

1. Tingkat produktivitas

Yaitu bagaimana para karyawan menyelenggarakan pekerjaannya sesuai dengan waktu dan target yang telah ditetapkan.

2. Tingkat absensi

Yaitu naiknya tingkat absensi juga indikasi turunnya semangat kerja. Jika semangat kerja menurun, maka yang terjadi karyawan menjadi malas bekerja. Apalagi bila tingkat kompensasi yang diterimanya tidak dipotongkan atau hari absensinya tersebut. Namun, untuk mengetahui indikasi turunnya semangat kerja tersebut harus dilihat dari tingkat absensinya.

3. Tingkat kegelisahan

Yaitu kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluhan dan lain-lain. Perusahaan harus berusaha untuk mencari faktor yang menyebabkan hal ini dan kemudian mencari solusinya.

Jenis Sumber Data

Adapun data yang akan atau dikumpulkan adalah berupa data Primer dan sekunder. Data ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan KUD Gondanglegi. Yang tergolong data primer adalah data kualitatif berupa jawaban dari daftar pertanyaan yang mengenai gaya kepemimpinan dan semangat kerja. Sedangkan Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak organisasi yang masih berkaitan dengan tujuan penelitian.

Populasi dan Sampel

Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus.²

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan pada KUD Gondanglegi yang berjumlah 43.³ Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan teknik sampling. Total sampling adalah teknik dimana jumlah sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi. Menurut Arikunto (1996:120) apabila populasi yang diteliti < 100 maka sampel harus diambil semua, tetapi apabila populasi $>$ dari 100 maka sampel yang diambil sebesar 10% - 15% atau 20% - 25%. Jadi jumlah sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 43 responden.⁴

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan sebagai bahan pokok dalam penelitian dilakukan penelitian secara langsung keobjek penelitian.

² Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta. Hal. 131

³ Sumber Data karyawan KUD Kecamatan Gondang legi 01 Desember 2012

⁴ Arikunto, Suharsimi. 2006. *Op.Cit*. 131

Adapun cara yang digunakan adalah: Kuesioner ialah Teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan kepada karyawan guna mendapatkan jawaban yang berhubungan dengan penelitian.

Teknik Pengukuran Variabel

Data yang diperoleh pada penelitian ini adalah data yang bersifat kualitatif yang dapat diubah menjadi kuantitatif dengan menggunakan skala likert. Skala likert merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel kemudian sub variabel tersebut dijabarkan menjadi komponen yang dapat diukur. Komponen yang terukur kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun pertanyaan yang kemudian akan dijawab oleh responden. Sujoko Efferin (2004:90)

Setiap item akan diberi 3 (tiga) pilihan jawaban untuk tiap pertanyaan. Penilaian terhadap masing-masing jawaban akan diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3.1. Kriteria Penilaian Jawaban dan Skor

Option	Skor item
Jawaban A (sering)	3
Jawaban B (kadang-kadang)	2
Jawaban C (tidak sering)	1

Dimana untuk jawaban dari responden dikaitkan dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Jawaban A (sering) diberi skor 3 sebagai jawaban pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, cara mempengaruhi bawahan, perhatian dan pengarahan karyawan, dan semangat kerja karyawan yang mempunyai indikasi sangat tinggi dalam pengukurannya,

sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan Laissez Faire.

2. Jawaban B (kadang-kadang) diberi skor 2 sebagai jawaban pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, cara mempengaruhi bawahan, perhatian dan pengarahan karyawan, dan semangat kerja karyawan yang mempunyai indikasi tinggi dalam pengukurannya, sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis.
3. Jawaban C (tidak sering) diberi skor 1 sebagai jawaban pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, cara mempengaruhi bawahan, perhatian dan pengarahan karyawan, dan semangat kerja karyawan yang mempunyai indikasi rendah dalam pengukurannya, sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan otokratis.

Uji Instrumen

A. Uji Validitas

Penguji validitas dilakukan dengan analisis butir, sebuah instrument dikatakan valid bila data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Adapun nilai korelasi skor total dihitung memakai rumus teknik korelasi *product moment*, yang dirumuskan sebagai berikut⁵:

⁵ Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal 195

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

Keterangan:

r = koefisien korelasi produk moment

X = nilai pada variabel bebas

Y = nilai pada variabel terikat

N = jumlah sampel

Tolak ukur uji validitas adalah jika nilai r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} , maka dari data di atas dapat dikatakan data tersebut valid.

B. Uji Reliabilitas

Sedangkan reliabilitas (kehandalan) untuk menguji kepercayaan suatu alat ukur dalam penelitian ini. Ancok (1989) menyatakan, reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan atau menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan analisis korelasi Alpha Cronbach.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

dimana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih⁶.

⁶ Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta, Hal. 96

Metode Analisa Data dan Uji Hipotesis

1. Rentang Skala

Untuk mengetahui rentang antara masing-masing criteria penilaiannya yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan dan untuk mengetahui tinggi rendahnya semangat kerja karyawan pada KUD Gondanglegi, dengan menggunakan rumus:

$$R_s = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

m = jumlah alternative tiap item pertanyaan

R_s = rating scale (skala penilaian)⁷

Maka rentang skala dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

$$R_s = \frac{43(3-1)}{3} = R_s = \frac{43(2)}{3} R_s = 28$$

Kriteria rentang skala untuk gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 3.2. Kriteria Penilaian Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja

kriteria	Gaya Kepemimpinan			Semangat Kerja
	Otokrasi	Demokrasi	Laissez Faire	
43 – 70	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
71 – 98	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
99 – 126	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

⁷ Umar, Husein. 2001. Op.Cit. 225

Keterangan:

Gaya kepemimpinan:

- 43 – 70 : Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan adalah gaya kepemimpinan otokratis
- 71 – 98 : Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan adalah gaya kepemimpinan demokratis
- 99 – 126 : Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan adalah gaya kepemimpinan laissez faire

Semangat kerja:

- 43 – 70 : menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan adalah rendah
- 71 – 98 : menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan adalah sedang
- 99 – 126 : menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan adalah tinggi

2. Analisis Linier Sederhana

Dalam penelitian ini menggunakan analisis linier sederhana, karena dipenelitian ini hanya terdapat dua variabel yaitu variabel bebas (gaya kepemimpinan) dan variabel terikat (semangat kerja). Dan analisis regresi linier sederhana tersebut untuk mengetahui gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, dengan rumus yang digunakan:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Semangat kerja.

a = Konstanta.

b = Koefisien regresi, yang menunjukkan angka penurunan variabel terikat yang didasar pada variabel terikat

X = Gaya kepemimpinan.

3. Uji T

Uji t digunakan untuk menguji signifikan tidaknya pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan) terhadap variabel Y (semangat kerja) secara parsial. Adapun rumus yang digunakan adalah:

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

Keterangan:

t = uji hipotesis

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Hipotesis yang akan diuji:

$H_0: \beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja.

$H_i: \beta \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja.

Kriteria uji hipotesis:

- a. jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ dan $t \text{ hitung} > -t \text{ table}$ pada tingkat keyakinan 95 % (= 0,05) maka H_0 diterima dan H_i ditolak.
- b. jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $t \text{ hitung} < -t \text{ table}$ pada tingkat keyakinan 95 % (= 0,05) maka H_0 ditolak dan H_i diterima.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Data Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran umum mengenai responden penelitian, dimana dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah karyawan KUD Malang sebanyak 43 orang. Berdasarkan data yang terkumpul dari kuisioner diperoleh gambaran umum responden penelitian ini dari jenis kelamin, usia, status, pendidikan, masa kerja, dan bagiannya.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3. Data Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase %
Laki-Laki	32 orang	74.4%
Perempuan	11 orang	25.6%
Jumlah	43 orang	100%

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat bahwa dari 43 responden terdapat 32 responden (74.4%) laki-laki dan 11 responden (25.6%) adalah perempuan. Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada Koperasi Unit Desa Gondanglegi Malang adalah laki-laki. Dari data kuisioner yang diperoleh menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah laki-laki, hal ini lebih disebabkan sifat pekerjaan berhubungan dengan tugas-tugas tehnik di industri pakan ternak dan usaha pengolahan susu.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.4. Data Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase (%)
25 – 30	3	7%
31 – 36	11	26%
37 – 42	15	35%
43 – 48	7	16%
49 – 54	6	14%
> 55	1	2%
Jumlah	43	100

Dari tabel di atas tampak responden usia responden terbesar pada usia 37 – 42 tahun. Hasil tersebut membuktikan bahwa selama ini perusahaan merekrut karyawan yang memiliki usia yang masih produktif, dan berpengalaman dengan harapan mereka dapat bekerja secara maksimal di perusahaan

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.

Tabel 4.5. Karakteristik Pendidikan Terakhir

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Strata Satu	9 orang	20.9%
2	Sarjana Muda	1 orang	2.3 %
3	SLTA/STM	32 orang	74.4 %
4	SLTP	1 orang	2.3 %
	Jumlah	43	100

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SLTA/STM yaitu sebesar 74.4 % atau 32 responden sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan perguruan tinggi sebesar 9 % atau sebanyak 20 responden, Sarjana Muda sebesar 1 % atau 2.3 orang dan berpendidikan SLTP sebesar 2.3 % atau 1 Orang. Hasil tersebut membuktikan bahwa karyawan bagian produksi lebih banyak memperkerjakan tenaga kerja yang berpengalaman dibandingkan dengan pendidikan formal yang dimiliki oleh seorang karyawan

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.6. Masa Kerja Responden

Lama Kerja	Jumlah (orang)	%
< 1 tahun	-	
1 th - 5 th	6	14%
6 th - 10 th	1	2%
11 th - 15 th	19	44%
16 th - 20 th	15	35%
21 <	2	5%
Jumlah	43	100

Berdasarkan lamanya kerja responden, sebagian besar memiliki lama kerja di atas antara 11 sampai dengan 15 tahun yang berjumlah 19 orang responden atau 44 % dari jumlah responden. Dengan demikian kelompok responden dengan lama kerja antara 11 sampai dengan 15 tahun merupakan kelompok yang terbesar. Hal ini berarti dengan adanya masa kerja tersebut yaitu 11 – 15 memiliki pengalaman yang tinggi dalam bidang pekerjaanya

Pembahasan Hasil Penelitian

A. Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel dimaksud. Secara statistik, uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *product moment* dari masing-masing item terhadap nilai total faktor (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Tabel 4.7. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Item	Koefisien Korelasi (r)	Keputusan
X.1	0.3226	Valid
X.2	0.5716	Valid
X.3	0.6061	Valid
X.4	0.5826	Valid
X.5	0.7822	Valid
X.6	0.7064	Valid
Y.1	0.6790	Valid
Y.2	0.6865	Valid
Y.3	0.5713	Valid
Y.4	0.6729	Valid
Y.5	0.7462	Valid

Berdasarkan pada tabel 4.7, seluruh item penelitian dikatakan valid, dimana angka koefisien korelasinya diatas nilai r kritis yaitu $N : 43 \alpha : 0,05 = 0,294$.

B. Reliabilitas

Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila instrumen penelitian tersebut dapat menghasilkan pengukuran yang relatif konsisten jika pengukuran dilakukan beberapa kali terhadap obyek yang sama. Untuk uji reliabilitas digunakan teknik *Alpha Cronbach*.

Hasil perhitungan reliabilitas dilakukan dengan membandingkan antara reliabel hitung dengan reliabel tabel, reliabel hitung didasarkan pada *alfa cronbach*, dalam hasil pengujian reliabel dikenal dengan SIA (*Standarized Item Alpha*). Dengan demikian secara statistik instrumen pengumpulan data dipergunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel, sehingga dapat berlaku untuk penelitian yang sama di tempat lain. Untuk jelasnya rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keputusan
X	0.7424	Reliabel
Y	0.7565	Reliabel

Berdasarkan pada tabel 4.8, seluruh item penelitian dikatakan reliabel, dimana angka koefisien alpha diatas nilai r kritis yaitu $N : 43$
 $\alpha : 0,05 = 0,294$

C. Rentang Skala

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan semangat kerja karyawan digunakan analisis rentang skala. Pembahasan masing-masing rentang skala masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan dilimpahkan sepenuhnya kepada karyawan. Karena pemimpin sangat percaya pada bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden mengenai kepemimpinan Laissez Faire pada tabel berikut yang disajikan dalam rentang skala sebagai berikut :

Tabel 4.9. Variabel Kepemimpinan

Item	Indikator	Jawaban responden			Jumlah Responden	Jumlah Skor Tiap Item	Kriteria
		A	B	C			
1	Kebebasan mengemukakan ide	40	3	0	43	126	Laissez Faire
2	Kebebasan menyelesaikan kegiatan	30	9	4	43	112	Laissez Faire
3	Penyerahan tanggungjawab/wewenang	34	5	4	43	116	Laissez Faire
4	pemberian pengarahan terhadap pekerjaan	19	16	8	43	97	Demokratis
5	Perhatian terhadap kepentingan bawahan	7	21	15	43	78	Demokratis
6	Pengarahan tanpa hukuman	21	10	12	43	95	Demokratis
Total Skor						624	
Rata - Rata						104.0	Laissez Faire

Dari tabel 4.9, dapat diketahui jawaban 43 responden , diperoleh total skor yang selanjutnya ditentukan kriteria dari masing-masing indikator untuk variabel gaya kerpemimpinan dengan menyesuaikan skor tersebut pada hasil perhitungan rentang gaya kepemimpinan Laissez Faire. Penjelasan tiap item berdasarkan skor pada tabel kepemimpinan diatas adalah :

a. Kebebasan mengemukakan ide

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa pemimpin memberi kebebasan pendapat, saran, dan ide karyawan mendapatkan skor atau nilai 126 yang artinya kepemimpinan yang diterapkan adalah Laissez Faire, pemimpin memberi kebebasan mengemukakan pendapat, saran, dan ide karyawan. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 40 responden menjawab sering bahwa pemimpin memberi kebebasan untuk mengemukakan pendapat, saran, ide dari karyawan, dan 3 responden menjawab kadang-kadang. Hal ini berarti pimpinan

memberikan kebebasan pada bawahannya untuk mengemukakan ide, saran, dan pendapat.

b. Kebebasan menyelesaikan kegiatan

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa pemimpin memberi kesempatan sepenuhnya untuk menentukan cara menyelesaikan tugas mendapatkan skor atau nilai 112 yang artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah *Laissez Faire*. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 30 responden menjawab sering bahwa pimpinan memberi kesempatan sepenuhnya untuk menentukan cara menyelesaikan kegiatan, 9 responden menjawab kadang-kadang dan 4 responden menjawab tidak pernah. Hal ini berarti pimpinan memberikan kebebasan berkeartifitas kepada bawahan untuk menyelesaikan tugasnya.

c. Penyerahan tanggung jawab/wewenang

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa penyerahan tanggungjawab dan wewenang mendapatkan skor atau nilai 116 yang artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah *Laissez Faire*. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 34 responden menjawab sering bahwa pimpinan menyerahkan sepenuhnya tanggungjawab/wewenang kepada bawahan, 5 responden menjawab kadang-kadang dan 4 responden menjawab tidak pernah. Hal ini berarti pimpinan menyerahkan tanggung jawab/wewenang pada pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.

d. Pemimpin memberikan pengarahan.

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa pemimpin memberikan pengarahan mendapatkan skor atau nilai 97 yang artinya kepemimpinan demokratis ditinjau dari pemimpin memberikan instruksi yang spesifik kuat. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 19 responden menjawab sering bahwa

pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada karyawan tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, 16 responden menjawab kadang – kadang dan 8 responden menjawab tidak pernah. Hal ini berarti pimpinan memberikan pengarahan melalui supervisor (pimpinan lapang) tiap unit-unit yang ada pada KUD Gondanglegi.

e. Kepedulian terhadap kepentingan bawahan

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa kepedulian terhadap karyawan mendapatkan skor atau nilai 78 yang artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan demokratis. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 7 responden menjawab sering bahwa pemimpin selalu menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, 21 responden menjawab kadang-kadang dan 15 responden menjawab tidak pernah. Hal ini berarti perhatian pimpinan akan hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan, status dan kesejahteraan bawahan adalah tinggi.

f. Pengarahan tanpa hukuman.

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa pengarahan tanpa hukuman mendapatkan skor atau nilai 95 yang artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah demokratis. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 21 responden menjawab sering bahwa pemimpin selalu memberikan pengarahan tidak menggunakan hukuman, dan 10 responden menjawab kadang-kadang dan 12 responden menjawab tidak pernah. Hal ini berarti pimpinan sangat memperhatikan keterlibatan bawahan dalam mendiskusikan masalah pekerjaan.

2. Semangat kerja karyawan

Dari hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden mengenai semangat kerja karyawan pada tabel berikut yang

disajikan dalam rentang skala sebagai berikut :

Tabel 4.10. Variabel Semangat Kerja Karyawan

Item	Indikator	Jawaban responden			Jumlah Responden	Jumlah Skor Tiap Item	Kriteria
		A	B	C			
1	Waktu penyelesaian pekerjaan	27	15	1	43	112	Tinggi
2	Hasil kerja sesuai target	23	16	4	43	105	Tinggi
3	Ketenangan dalam bekerja	20	18	5	43	101	Tinggi
4	Kenyamanan dalam bekerja	22	17	4	43	104	Tinggi
5	Kedisiplinan	15	22	6	43	95	Sedang
Total Skor						517	
						103.4	Tinggi

Dari tabel 4.10 dapat diketahui jawaban 43 responden , diperoleh total skor yang selanjutnya ditentukan kriteria dari masing-masing indikator untuk variabel semangat kerja karyawan dengan menyesuaikan skor tersebut pada hasil perhitungan rentang semangat kerja karyawan. Penjelasan tiap item berdasarkan skor pada tabel semangat kerja karyawan diatas adalah:

a. Waktu penyelesaian pekerjaan

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa komitmen menyelesaikan pekerjaan mendapatkan skor atau nilai 112 yang artinya semangat kerja karyawan tinggi ditinjau dari komitmennya dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 27 responden menjawab sering bahwa dapat memenuhi target waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan perusahaan, 15 responden menjawab kadang-kadang dan 1 responden menjawab tidak pernah.

b. Hasil kerja sesuai target

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa hasil kerja sesuai target mendapatkan skor atau nilai 105 yang artinya semangat kerja karyawan tinggi ditinjau dari hasil kerja dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 23 responden menjawab sering bahwa hasil kerja setiap harinya mencapai target yang telah ditentukan perusahaan, 16 responden menjawab kadang-kadang dan 4 responden menjawab tidak pernah. Hal ini dapat diartikan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan atau organisasi.

c. Ketenangan dalam bekerja

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa ketenangan dalam bekerja mendapatkan skor atau nilai 101 yang artinya semangat kerja karyawan tinggi ditinjau dari ketenangan dalam bekerja dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 20 responden menjawab sering bahwa dalam melakukan kegiatan merasakan ketenangan sehingga tidak timbul kegelisahan, 18 responden menjawab kadang-kadang dan 5 responden menjawab tidak pernah. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya suasana yang mendukung dalam lingkungan pekerjaan akan meningkatkan ketenangan dalam bekerja.

d. Kenyamanan dalam bekerja

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa kenyamanan dalam bekerja mendapatkan skor atau nilai 104 yang artinya semangat kerja karyawan tinggi ditinjau dari kenyamanan dalam bekerja dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 22 responden menjawab sering bahwa dalam melakukan kegiatan merasakan kenyamanan sehingga tidak timbul kegelisahan, 17 responden menjawab kadang-kadang dan

4 responden menjawab tidak pernah. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya suasana yang mendukung nyaman dalam lingkungan pekerjaan akan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

e. Kedisiplinan dalam kerja

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa kedisiplinan dalam kerja mendapatkan skor atau nilai 95 yang artinya semangat ditinjau dari kedisiplinan sedang. Hal ini terbukti dari 43 responden sebesar 15 responden menjawab sering selalu masuk dalam bekerja kecuali sakit., 22 responden menjawab kadang-kadang dan 6 responden menjawab tidak pernah.

Dari Perhitungan semangat kerja karyawan maka dapat diketahui rata-rata total skor variabel semangat kerja karyawan yaitu sebesar 103.4 Hal ini berarti bahwa semangat kerja karyawan tinggi.

D. Analisa Regresi Sederhana

Merupakan teknik analisa data yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X) terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja (Y) pada karyawan KUD Gondanglegi Malang. Dari hasil penelitian dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Sederhana Antara Variabel Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y)

Variabel	Koefisien Regresi	t_{hit}	Sign t
X	0.720	8.912	0.000
Constanta	= 1.578		
Multiple R	= 0.812		
R Square	= 0.660		
t-tabel	= 2.032		
α	= 0.05		

Dengan berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel di atas didapatkan suatu persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = 1.578 + 0.720 X + e$$

Y = variabel semangat kerja karyawan tetap di KUD Gondanglegi yang nilainya akan diprediksi atau dipengaruhi oleh variabel bebas (gaya kepemimpinan). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah semangat kerja.

a = 1.578 merupakan nilai konstanta, yaitu estimasi dari semangat kerja para karyawan pada KUD Gondanglegi Malang , jika variabel kepemimpinan mempunyai nilai sama dengan nol maka semangat kerja karyawan pada KUD Gondanglegi Malang sebesar 1.578.

b = 0.720 adalah nilai koefisien regresi yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. hal ini berarti bahwa dengan adanya peningkatan kepemimpinan dari kebebasan mengemukakan ide, kebebasan menyelesaikan kegiatan, penyerahan tanggung jawab/wewenang, pemberian pengarahan terhadap pekerjaan, perhatian terhadap kepentingan bawahan, dan pengarahan tanpa hukuman. Maka semangat kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.720. Hal ini berarti adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan pada hasil dari analisa regresi sederhana variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Y) memiliki korelasi ganda (*Multiple R*) sebesar 0.812 angka ini menunjukkan kuatnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Angka tersebut mendekati 1, berarti hubungan antara kepemimpinan dengan semangat karyawan sangat erat. Koefisien determinasi R^2 sebesar 0.660. Dari besaran R^2 tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan mampu menjelaskan keragaman dari dependent variabel semangat kerja

karyawan yaitu sebesar 66 %. Sedangkan sisanya sebesar 34 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model persamaan.

E. Pengujian Hipotesis

1. Uji t

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan pengujian secara parsial digunakan uji t. Adapun hasil uji t untuk Koefisien adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12. Rekapitulasi Hasil Uji Parsial

Coefficients ^a		
Model	t	Sig.
1 (Constant)	1.328	.192
X	8.912	.000

a. Dependent Variable: Y

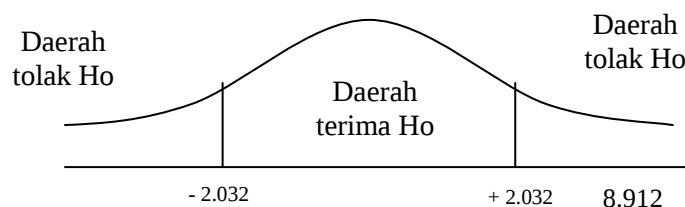
Untuk mengetahui sejauh mana kebenaran koefisien regresi untuk variabel X digunakan uji t, dengan ketentuan sebagai berikut:

Ho : $\beta = 0$: artinya tidak ada pengaruh dari variabel bebas X terhadap variabel terikat Y

Hi : $\beta \neq 0$: artinya ada pengaruh dari variabel bebas X terhadap variabel terikat Y.

Dengan menggunakan test dua arah, derajat bebas 42 dan taraf nyata 5%, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2.032. Sedangkan dengan pengujian statistik diperoleh t_{hitung} sebesar 8.912, karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka Ho ditolak dan Hi diterima. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa variabel bebas X adalah signifikan pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ dengan tingkat kepercayaan 95 %.

Gambar 4.2
Daerah Penerimaan dan Penolakan H_0 dengan Menggunakan
Uji t terhadap Variabel X



Pembahasan

Berdasarkan pada hasil penelitian didapat bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada KUD Gondanglegi. Kepemimpinan yang diterapkan pada KUD Gondanglegi Malang adalah gaya kepemimpinan Laissez Faire.

Kondisi nyata di KUD Gondanglegi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan Laissez Faire. Dalam bidang pekerjaan, pemimpin (manajer) KUD Gondanglegi, memberikan kebebasan pada bawahannya untuk mengemukakan ide, saran, dan pendapat. Pemimpin memberikan kebebasan berkreaitifitas kepada bawahan untuk menyelesaikan tugasnya, pemimpin menyerahkan tanggung jawab/wewenang pada bawahan, pemimpin memberikan pengarahan melalui supervisor tiap unit yang ada pada KUD Gondanglegi, pemimpin memperhatikan kesejahteraan bawahan, dan pemimpin tidak menggunakan hukuman.

Berdasarkan penjelasan diatas, oleh karena itu pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan Laissez Faire karena masa kerja karyawan KUD Gondanglegi, sebagian besar memiliki lama kerja diatas antara 11 tahun sampai 15 tahun yang berjumlah 19 orang responden atau sebesar 44%. Dengan masa kerja antara 11 tahun sampai 15 tahun, maka karyawan memiliki pengalaman yang tinggi dalam bidang masing-

masing pekerjaannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Heidjrachman dan Husnan (1990:224) yang mengatakan ada beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan Laissez Faire yaitu:

1. Pemimpin menyerahkan tanggung jawab pada pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
2. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengemukakan ide, saran, dan pendapat.
3. Pemimpin menyerahkan kepada bawahan sepenuhnya dalam hal pengambilan keputusan.
4. Pemimpin percaya bahwa bawahannya mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik.
5. Pemimpin membiarkan bawahannya memilih cara-cara yang dikehendaki dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan Laissez Faire pada KUD Gondanglegi, maka semangat kerja karyawan KUD Gondanglegi tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa karyawan bersemangat dalam waktu penyelesaian pekerjaan, hasil kerja sesuai target, ketenangan dalam bekerja, kenyamanan dalam bekerja, dan kedisiplinan. Hasil penelitian didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Stan Kossen (1986:228-229) yang menyatakan bahwa *"Tindakan-tindakan manajer mempunyai pengaruh yang kuat atas semangat angkatan kerja"* yaitu: organisasi itu sendiri, mampu menyelesaikan pekerjaan, sifat pekerjaan, teman-teman sejawat mereka, kepemimpinan, konsep-konsep sendiri, pemenuhan keperluan pribadi.

Berdasarkan teori di depan dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka memiliki kemauan keras dan semangat tinggi mencapai tujuan bersama . Oleh karena itu lembaga khususnya pimpinan harus selalu memahami

dan memperhatikan perilaku bawahan atau karyawan dalam melaksanakan aktivitas yang dapat mempengaruhi semangat kerja mereka. Bagaimanapun juga bahwa peningkatan semangat karyawan itu akan dapat menguntungkan baik bagi karyawan maupun pimpinan pada KUD Gondanglegi Malang.

Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Vicko (2007) dan Nita (2007) yang menyatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dari analisis model regresi sederhana dan pembuktian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan pada KUD Gondanglegi Malang yang diterapkan selama ini cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan Laissez Faire. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rentang skala sebesar 104. pemimpin memberikan kebebasan mengemukakan ide, kebebasan menyelesaikan kegiatan, penyerahan tanggungjawab/wewenang, pemberian pengarahan terhadap pekerjaan, perhatian terhadap kepentingan bawahan dan pengarahan tanpa hukuman
2. Semangat kerja karyawan tinggi yang didukung rata-rata total skor variabel semangat kerja karyawan sebesar 103.4. Hal ini berarti, waktu penyelesaian pekerjaan, hasil kerja sesuai target, ketenangan dalam bekerja, kenyamanan dalam bekerja, kedisiplinan dari hasil perhitungan maka dapat diketahui bahwa semangat kerja karyawan KUD Gondanglegi Malang tinggi.
3. Berdasarkan hasil uji statistik maupun kondisi empirik pada lembaga diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di KUD Gondanglegi Malang adalah gaya kepemimpinan Laissez Faire merupakan faktor yang menentukan semangat kerja. Namun demikian

berdasarkan hasil penelitian ini diketahui masih ada faktor-faktor lain dapat dipergunakan sebagai acuan untuk peningkatan semangat karyawan. Hal ini dapat dilihat dari koefisien determinasi masing-masing variabel seperti tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan agar dapat diungkapkan keseluruhan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan

Daftar Pustaka

- Arifin, Rais, Amirullah, Siti Fauziah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Bayu Media. Malang
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2002. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ke Satu. Alfabet
- Heidjrachman dan Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*. BPFE. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Kartono. 1985. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. CV Rajawali. Jakarta
- Kossen, Stan. 1986. *Aspek Manusia dalam Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Mohyi, Ach. 2005. *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM Press. Malang
- Nawawi, hadari. 1997. *Kepemimpinan yang Efektif*. Gajah Mada University Press
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia*. PT Ghalia Indonesia. Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. PT Prenhallindo. Jakarta
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. CV Rajawali. Jakarta

- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Widayat dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. UMM Press. Malang