



Peranan Dan Gaya Kepemimpinan Hubungannya Dengan Efektivitas Kerja Karyawan :

Kasus Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

Cahya Maydiana¹ dan Amiruddin Saleh²

ABSTRACT

The role and leadership style are factors which determine the employees performance in getting company's goal. Leader's behaviour is an important factor to motivate the employees. The leadership style is one of an input. The other inputs are culture, law, politic, economic, social and technology. They have to be processed to increase the skill's employees so the effectiveness of job employees will be created. The aims of this research are: (1) to explain the role and style of leadership that played by Bakmi Japos Restaurant's manager, (2) to explain the level of employees job effectiveness at Bakmi Japos Restaurant, (3) to analyze the correlation between the role and leadership's style manager with employees job effectiveness at Bakmi Japos Restaurant, (4) to explain the relation among internal, external and situational factors with the role and style of leadership's manager at Bakmi Japos Restaurant. The population was all employees of Bakmi Japos Restaurant. Sample were 38 persons and taken by sensus technique. The results of this research were: (1) The employees so enough satisfied with four leadership role and effective communicator as a mostly role while the employees so enough agree that five leadership style are needed to reach restaurant's goal with democratic style inclined, (2) The employees work effectively, (3) An amount the role and leadership style have a highly significant ($p < 0,01$) and significant ($p < 0,05$) correlation with employees job effectiveness, (4) An amount of internal, external and situational factors have a highly significant ($p < 0,01$) and significant ($p < 0,05$) correlation with the role and style of leadership that played by Bakmi Japos Restaurant's leader.

Keywords : leadership role, leadership style, job effectiveness

PENDAHULUAN

Peternakan merupakan salah satu subsektor pertanian yang memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia. Kualitas SDM yang baik harus diiringi dengan pemberian gizi yang seimbang. Produk peternakan sebagai sumber protein hewani bertujuan untuk dapat memperbaiki dan mewujudkan keseimbangan gizi SDM. Restoran *fast food*

¹ Kandidat Doktor Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan IPB

² Dosen Pascasarjana Program Studi Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan FEMA IPB

(makanan siap saji) merupakan salah satu media untuk memperkenalkan dan memasarkan produk peternakan yang mewujudkan keseimbangan gizi SDM.

Peranan dan gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu input iklim organisasi. Input lainnya adalah lingkungan luar antara lain budaya, hukum, politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Input tersebut harus diproses untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga efektivitas kerja karyawan akan tercipta.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengkaji peranan dan gaya kepemimpinan yang dimainkan oleh manajer Restoran Bakmi Japos, (2) menguraikan tingkat efektivitas kerja karyawan di Restoran Bakmi Japos, (3) menganalisis hubungan antara peranan dan gaya kepemimpinan manajer dengan tingkat efektivitas kerja karyawan di Restoran Bakmi Japos, (4) menganalisis hubungan faktor internal, eksternal dan situasional dengan peranan dan gaya kepemimpinan manajer di Restoran Bakmi Japos.

METODE

Penelitian dilakukan dari November 2007 sampai dengan Januari 2008. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor yang berjumlah 38 orang. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *sensus* yaitu seluruh karyawan diambil sebagai sampel (*exhausted sampling*). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang sudah valid dengan nilai $r_{tot} > r_{tabel}$, yaitu $r_{tot} = 0,683$ dan $r_{tabel} = 0,361$ dengan alpha 0,05 dan reliabel dengan nilai r_{tot} berkisar 0,7-0,8. uji validitas dan reliabilitas menggunakan uji korelasi *product moment* Pearson dan rumus uji teknik belah dua (Ancok dalam Singarimbun dan Effendi, 2006). Analisis data meliputi analisis deskriptif, uji korelasi *chi square* dan *rank Spearman*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Internal

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat faktor internal banyak karyawan yang berumur 24-26 tahun (36,8%), berjenis kelamin laki-laki (97,3%) dan berpendidikan tinggi (86,85%).

Sebagian karyawan sudah lama bekerja (60,5%), berpendapatan tinggi berkisar Rp 1.000.000-2.200.000/bulan (36,8%), jumlah tanggungan keluarga yang sedikit (36,8%) karena rata-rata karyawan masih muda dan belum lama menikah. Karyawan di bagian dapur (55,3%) lebih banyak daripada bagian umum. Hal ini dikarenakan banyaknya pesanan konsumen sehingga dibutuhkan banyak karyawan dapur yang cekatan dan terampil untuk memasak makanan secara cepat agar konsumen tidak terlalu lama menunggu makanan yang sudah dipesan.

Faktor Eksternal

Rataan skor faktor eksternal sebesar 3,03 menunjukkan bahwa karyawan Restoran Bakmi Japos cukup puas karena faktor eksternal yang diberikan pihak restoran cukup sesuai dengan kemauan karyawan. Karyawan cukup puas terhadap

seluruh indikator faktor eksternal kecuali pemberi tanggung jawab (3,26). Karyawan merasa puas dengan tanggung jawab yang diberikan pihak restoran kepada karyawan. Skor dapat dilihat di Tabel 2.

Tabel 1. Faktor internal

Faktor Internal	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Umur		
Muda (19-23 tahun)	12	31,6
Sedang (24-26 tahun)	14	36,8
Tua (27-65 tahun)	12	31,6
Jenis Kelamin		
Laki-laki	37	97,3
Wanita	1	2,7
Pendidikan		
Berpendidikan rendah (tidak/ lulus SD dan SMP)	5	13,15
Berpendidikan tinggi (SMU dan Perguruan Tinggi)	33	86,85
Lama Bekerja		
Baru (0,5-2,5 tahun)	15	39,5
Lama (4-6 tahun)	23	60,5
Pendapatan (Rp/Bulan)		
Rendah (Rp 715-850 ribu)	12	31,6
Sedang (Rp 860-980 ribu)	12	31,6
Tinggi (Rp 1 juta-2.200 ribu)	14	36,8
Tanggungan keluarga		
tidak ada	11	28,9
Sedikit (1-2 orang)	14	36,8
Banyak (3-6 orang)	13	34,3
Jabatan		
Umum	17	44,7
Dapur	21	55,3

Tabel 2. Rataan skor faktor eksternal

Faktor Eksternal	Rataan Skor*¹⁾
Gaji/upah	2,74
Keamanan kerja	3,00
Kondisi kerja	3,21
Supervisi	3,18
Kebijakan dan administrasi	2,95
Penilai prestasi	2,89
Pemberi tanggung jawab	3,26
Pemberi pekerjaan	3,02
Total Rataan Skor	3,03

Ket.*Kisaran¹⁾ skor 1-1,75= tidak puas , 1,76-2,5= kurang puas, 2,6-3,25= cukup puas, 3,26-4= puas

Faktor Situasional

Rataan skor faktor situasional yaitu 3,30. Hal ini menunjukkan penilaian karyawan terhadap faktor situasional secara keseluruhan puas karena telah sesuai dengan kemauan karyawan. Karyawan merasa puas terhadap waktu kerja (3,40) yang diberikan oleh pihak restoran, sedangkan cukup puas terhadap tuntutan pekerjaan (3,16) yang diberikan oleh pihak restoran.

Tabel 3. Rataan skor faktor situasional Restoran Bakmi Japos

Faktor Situasional	Rataan Skor ^{*)}
Tuntutan pekerjaan	3,16
Waktu	3,40
Total Rataan Skor	3,30

Ket.*Kisaran skor 1-1,75= tidak puas, 1,76-2,5= kurang puas, 2,6-3,25= cukup puas, 3,26-4= puas

Peranan Kepemimpinan Manajer

Berdasarkan hasil rataan skor yang ada pada Tabel 4 yaitu 3,24, karyawan cukup puas dengan peranan kepemimpinan manajer yang sudah dilakukan dalam mencapai tujuan restoran. Karyawan cukup puas dengan peranan pemimpin sebagai juru bicara organisasi (3,16) dan interogator (3,16). Sedangkan karyawan puas dengan peranan pemimpin sebagai penentu arah (3,30) dan komunikator yang efektif (3,37). Pemimpin melakukan diskusi dalam menentukan arah untuk mencapai tujuan restoran.

Tabel 4. Rataan skor peranan kepemimpinan manajer

Peranan Kepemimpinan	Rataan Skor ^{*)}
Penentu arah	3,30
Juru bicara organisasi	3,16
Komunikator yang efektif	3,37
Interogator	3,16
Total rataan skor	3,24

Ket.*Kisaran skor 1-1,75= tidak puas, 1,76-2,5= kurang puas, 2,6-3,25= cukup puas, 3,26-4= puas

Gaya Kepemimpinan Manajer

Rataan skor gaya kepemimpinan manajer adalah sebesar 3,04, yang artinya karyawan cukup setuju bahwa gaya kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan restoran. Karyawan cukup setuju bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan otokratik, kharismatik dan *laissez faire* dan karyawan setuju bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan demokratis karena pemimpin akan berdiskusi dengan karyawan jika mendapat masalah yang berkaitan dengan restoran. Karyawan kurang setuju pemimpin memiliki gaya kepemimpinan paternalistik. Lihat skor di Tabel 5.

Tabel 5. Rataan skor gaya kepemimpinan manajer

Gaya Kepemimpinan	Rataan Skor*¹⁾
Gaya otokratik	3,00
Gaya paternalistik	2,50
Gaya kharismatik	3,20
Gaya <i>laissez faire</i>	3,10
Gaya demokratik	3,40
Total rataan skor	3,04

Ket.*Kisaran skor 1-1,75= tidak setuju, 1,76-2,5= kurang setuju, 2,6-3,25= cukup setuju, 3,26-4=setuju

Efektivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil rataan skor untuk efektivitas kerja karyawan yaitu sebesar 3,29 menunjukkan bahwa karyawan bekerja secara efektif. Hal ini ditunjukkan dengan ramah kepada pelanggan (3,55) dan karyawan patuh pada pemimpin (3,26). Berdasarkan skor pada Tabel 6 karyawan cukup terampil (3,15) dalam memberikan pelayanan sehingga pelanggan merasa cukup puas (3,23) atas pelayanan yang diberikan.

Tabel 6. Rataan skor efektivitas kerja karyawan

Efektivitas Kerja	Rataan Skor*²⁾
Efisiensi keramahan kepada pelanggan	3,55
Patuh pada pemimpin	3,26
Keterampilan	3,15
Kepuasan pelanggan	3,23
Total rataan skor	3,29

Ket.*Kisaran skor 1-1,75= tidak efektif, 1,76-2,5= kurang efektif, 2,6-3,25= cukup efektif, 3,26-4= efektif

Hubungan Faktor Internal, Eksternal, dan Situasional dengan Efektivitas Kerja Karyawan Restoran Bakmi Japos

Berdasarkan Lampiran 1 yang telah disajikan terdapat hubungan nyata ($p < 0,05$) antara faktor internal, eksternal dan situasional dengan efektivitas kerja karyawan, yaitu: jabatan dengan keramahan dan kepuasan, penilai prestasi dengan keterampilan, pemberi tanggung jawab dengan kepuasan, pemberi tuntutan pekerjaan dengan keramahan dan keterampilan. Sedangkan terdapat hubungan sangat nyata ($p < 0,01$) antara faktor internal, eksternal, dan situasional dengan efektivitas kerja karyawan, yaitu: keamanan kerja dengan kepuasan, kondisi kerja dengan keterampilan, pemberi tanggung jawab dengan keramahan dan keterampilan, pemberi tuntutan pekerjaan dengan kepuasan.

Terdapat hubungan negatif antara pemberi tuntutan pekerjaan dengan kepatuhan, yang artinya semakin banyak pekerjaan yang diberikan, maka kepatuhan karyawan kepada pemimpin akan berkurang.

Hubungan nyata ($p < 0,05$) ditunjukkan dengan adanya kecocokan jabatan pekerjaan yang diberikan, membuat karyawan senang dan nyaman dalam bekerja yang mengakibatkan karyawan bersikap ramah terhadap pembeli dan membuat pelanggan menjadi puas.

Hubungan sangat nyata ($p < 0,01$) ditunjukkan dengan semakin baik kondisi kerja di restoran maka semakin baik pula keterampilan kerja karyawan, meningkatkan keramahan dan keterampilan dalam bekerja dapat membuat pelanggan puas terhadap pelayanan karyawan, karyawan melakukan tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh pihak restoran dengan baik dan benar sehingga pelanggan merasa puas terhadap pelayanan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis satu pada Lampiran 1 diterima karena ditemukan hubungan nyata dan sangat nyata antara sebagian besar faktor internal, eksternal dan situasional dengan efektivitas kerja karyawan di Restoran Bakmi Japos.

Hubungan Faktor Internal, Eksternal, dan Situasional dengan Peranan serta Gaya Kepemimpinan Manajer Restoran Bakmi Japos

Berdasarkan hasil penelitian pada Lampiran 2, terdapat hubungan nyata ($p < 0,05$) antara faktor internal, eksternal dan situasional dengan peranan dan gaya kepemimpinan, yaitu: jenis kelamin dengan juru bicara, jabatan dengan gaya otokratik, gaya kharismatik dan gaya *laissez faire*, gaji dengan juru bicara, interogator dan gaya otokratik, keamanan kerja dengan juru bicara, gaya paternalistik, gaya *laissez faire*, kondisi kerja dengan gaya kharismatik, *laissez faire* dan demokratik, supervisi dengan gaya otokratik, kebijakan administrasi dengan komunikator dan gaya demokratik, tanggung jawab dengan penentu arah, komunikator dan interogator, pekerjaan dengan juru bicara dan gaya kharismatik, tuntutan pekerjaan dengan penentu arah. Sedangkan terdapat hubungan sangat nyata ($p < 0,01$) antara faktor internal, eksternal, dan situasional dengan peranan dan gaya kepemimpinan, yaitu: jabatan dengan penentu arah, juru bicara, komunikator, interogator dan gaya demokratik, gaji dengan gaya kharismatik dan demokratik, keamanan kerja dengan komunikator, interogator, gaya otokratik, gaya kharismatik dan demokratik, kondisi kerja dengan juru bicara, komunikator, interogator dan gaya otokratik, supervisi dengan juru bicara, komunikator, interogator, gaya otokratik, gaya kharismatik dan gaya demokratik, prestasi dengan juru bicara, komunikator, interogator, gaya otokratik, gaya kharismatik dan demokratik, tanggung jawab dengan juru bicara, gaya otokratik, gaya kharismatik dan demokratik, pekerjaan dengan komunikator, interogator dan gaya otokratik, tuntutan pekerjaan dengan juru bicara, komunikator, interogator, gaya kharismatik dan gaya otokratik, waktu dengan juru bicara, komunikator, interogator dan gaya demokratik.

Terdapat hubungan negatif tidak nyata antara umur, lama bekerja dan pendapatan dengan beberapa indikator peranan dan gaya kepemimpinan, yang artinya semakin tinggi umur, lama kerja dan pendapatan maka semakin tidak baik penilaian karyawan terhadap pemimpin. Hal ini dikarenakan karyawan memberi penilaian secara objektif sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Hubungan nyata ($p < 0,05$) dan sangat nyata ($p < 0,01$) diperlihatkan antara lain dengan umur karyawan yang semakin bertambah akan membuat karyawan memberikan penilaian lebih objektif sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya, karyawan laki-laki melakukan penilaian secara objektif sedangkan karyawan perempuan cenderung menggunakan perasaan dalam menilai pimpinan, hampir seluruh karyawan dengan jabatannya masing-masing mempunyai penilaian yang baik terhadap pimpinan, persetujuan karyawan mengenai gaji yang diberikan, proses pembuatan sistem keamanan kerja melibatkan pendapat dari karyawan. Adanya kondisi kerja yang baik di Restoran Bakmi Japos sehingga karyawan dapat bekerja efektif, sistem pengawasan dilakukan secara ketat dan langsung diawasi oleh pimpinan, semakin banyak pemberian pengakuan prestasi kerja berupa bonus/penghargaan, berarti pimpinan telah menjalankan peranan dan gaya kepemimpinan dengan baik, karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya yaitu untuk mencapai tujuan usaha restoran, pemberian dan pembagian tuntutan pekerjaan ditentukan pimpinan dengan melakukan diskusi bersama karyawan, waktu kerja yang diberikan selama delapan jam dan dua jam untuk istirahat (*split time*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis dua pada Lampiran 2 diterima karena ditemukan hubungan nyata dan sangat nyata antara sebagian besar faktor internal, eksternal dan situasional dengan peranan dan gaya kepemimpinan manajer di Restoran Bakmi Japos.

Hubungan Peranan dan Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Efektivitas Kerja Karyawan Restoran Bakmi Japos

Berdasarkan hasil penelitian pada Lampiran 3, terdapat hubungan nyata ($p < 0,05$) antara peranan dan gaya kepemimpinan dengan efektivitas kerja karyawan, yaitu: jubah organisasi dengan kepuasan pelanggan, gaya kharismatik dengan keramahan, gaya demokratis dengan kepatuhan. Sedangkan terdapat hubungan sangat nyata ($p < 0,01$) antara peranan dan gaya kepemimpinan dengan efektivitas kerja karyawan, yaitu: penentu arah dengan kepatuhan dan kepuasan pelanggan, jubah organisasi dengan keramahan dan keterampilan, komunikator yang efektif dengan keterampilan dan kepuasan pelanggan, gaya otokratik dengan kepuasan pelanggan, gaya paternalistik dengan kepatuhan, keterampilan dan kepuasan pelanggan, gaya *laissez faire* dengan kepatuhan, gaya demokratis dengan keramahan, keterampilan dan kepuasan pelanggan.

Hubungan nyata ($p < 0,05$) diperlihatkan dengan pimpinan seorang juru bicara yang baik sehingga mudah mengatur dan mengarahkan karyawan untuk lebih ramah dan memberikan pelayanan terbaik agar pelanggan menjadi puas.

Hubungan sangat nyata ($p < 0,01$) diperlihatkan dengan peranan pimpinan sebagai penentu arah untuk mencapai target restoran. Dalam hal ini pimpinan merupakan seorang juru bicara yang baik dalam mengatur dan mengarahkan karyawan agar lebih terampil dalam bekerja sehingga pelanggan menjadi puas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis tiga pada Lampiran 3 diterima karena ditemukan hubungan nyata dan sangat nyata antara sebagian besar indikator peranan dan gaya kepemimpinan manajer di restoran Bakmi Japos dengan efektivitas kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Karyawan cukup puas terhadap keempat peranan kepemimpinan dengan peranan dominan sebagai komunikator yang efektif. Sedangkan karyawan cukup setuju bahwa gaya kepemimpinan dibutuhkan untuk mencapai tujuan usaha restoran dengan kecenderungan gaya demokratik.
2. Karyawan bekerja secara efektif.
3. Sebagian besar indikator peranan dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan sangat nyata dan nyata dengan efektivitas kerja karyawan.
4. Sebagian besar faktor-faktor internal, eksternal dan situasional memiliki hubungan sangat nyata dan nyata dengan peranan dan gaya kepemimpinan yang diperankan oleh pimpinan Restoran Bakmi Japos.

Saran

Pimpinan diharapkan dapat lebih mengkombinasikan gaya kepemimpinan demokratik yang selama ini dominan diterapkan dengan gaya kepemimpinan paternalistik untuk dapat memperbaiki kualitas hubungan pimpinan dengan karyawan agar karyawan dapat bekerja lebih efektif dari sebelumnya dan mempertahankan hal-hal yang sudah baik seperti karyawan sudah bekerja secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Siagian, S.P. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan keempat. Rineka Cipta: Jakarta.
- Singarimbun, M. dan S. Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Edisi Revisi. LP3ES: Jakarta
- Astawan, Made. 2003. *Membuat Mie dan Bihun*. Cetakan ketiga. Penebar Swadaya: Jakarta.
- Bass, Bernard M. 1981. *Stogdill's Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Revised and Expanded Ed, The Free Press: New York.
- Cangara, H. 2000. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Corinthian Infopharma Corporate. 1993. *Study on Fast Food Industry and Marketing in Indonesia*. Corinthian Infopharma Corporate: Jakarta.
- Effendi, O. U. 1993. *Dinamika Komunikasi*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Eschlemen, Marian Maltese. 1984. *Introductory Nutrition Diet Therapy*. J.B. Lipincot Company: Philadelphia.
- Evans, J.R dan B. Berman. 1982. *Marketing*. Mac-Plillan Publishing Co. Inc: New York.
- Hadjiry, H.F. 2000. *Gaya Kepemimpinan Birokrat di Era Reformasi*. Student Press: Jakarta.

- Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hersey, P., dan K.H. Blanchard. 1982. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi keempat. Erlangga: Jakarta.
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Muhammad, Arni. 2004. *Komunikasi Organisasi*. Cetakan keenam. Bumi Aksara: Jakarta.
- Mulyana, D. 2001. *Ilmu-Ilmu Komunikasi*. Edisi Revisi. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mulyawati, Wahyuni dan Ilse Harahap. 2003. *25 Resep Mie Kuah Khas Indonesia*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Rahmawati. 2002. Hubungan Efektivitas Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan. Skripsi. Fakultas Peternakan. Institut Pertanian Bogor: Bogor.
- Rakhmat, J. 2005. *Metode Penelitian Komunikasi*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Siagian, S.P. 1979. *Filsafat Administrasi*. Cetakan ketujuh. P.T. Gunung Agung: Jakarta.
- Siagian, S.P. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan keempat. P.T. Rineka Cipta: Jakarta.
- Siegel, S. 1997. *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Terjemahan. Gramedia: Jakarta.
- Singarimbun, M. dan S. Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3ES: Jakarta.
- Stoner, James. A.F., dan C. Wankel. 1986. *Manajemen*. Terjemahan. Edisi ketiga. Intermedia: Jakarta.
- Stoner, James. A.F., dan R.E. freeman. 1994. *Manajemen*. Terjemahan . Edisi kelima. Intermedia: Jakarta.
- Suwarto, FX. 1999. *Perilaku Keorganisasian*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta: Yogyakarta.
- Torsina, M. 2000. *Usaha Restoran yang Sukses*. Bhuana Ilmu Populer: Jakarta.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Van den Ban, A. W. dan Hawkins, H. S. 1999. *Penyuluhan Pertanian*. Kanisius: Yogyakarta.
- Wahjusumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia: Jakarta.

Lampiran 1. Hasil uji korelasi *chi square* dan *rank Spearman* faktor internal, eksternal, dan situasional dengan efektivitas kerja karyawan.

No.	Faktor internal, eksternal dan situasional pelanggan	Efektivitas Kerja			
		Keramahan	Kepatuhan	Keterampilan	Kepuasan
1.	Jabatan (χ^2)	4,962*	1,192	2,271	5,393*
2.	Keamanan kerja (r_s)	0,148	0,191	0,247	0,435**
3.	Kondisi kerja (r_s)	0,079	0,124	0,429**	0,309
4.	Penilai prestasi (r_s)	0,313	0,120	0,338*	0,214
5.	Pemberi tanggung jawab (r_s)	0,477**	0,286	0,508**	0,331*
6.	Pemberi tuntutan pekerjaan (r_s)	0,333*	-0,150	0,385*	0,496**

Keterangan : * Berhubungan nyata pada ($p < 0,05$)

** Berhubungan sangat nyata ($p < 0,01$)

Lampiran 3. Hasil uji korelasi *rank Spearman* peranan dan gaya kepemimpinan manajer dengan efektivitas kerja karyawan restoran bakmi japos.

No.	Peranan dan Gaya Kepemimpinan Manajer pelanggan	Efektivitas Kerja Karyawan (r_s)			
		Keramahan	Kepatuhan	Keterampilan	Kepuasan
1.	Penentu arah	0,297	0,457**	0,233	0,510**
2.	Jubir organisasi	0,482	0,189	0,425**	0,405*
3.	Komunikator yang efektif	0,316	0,142	0,526**	0,556**
4.	Gaya otokratik	0,058	0,279	0,319	0,535**
5.	Gaya paternalistik	0,238	0,426**	0,514**	0,650**
6.	Gaya kharismatik	0,392*	0,185	0,624**	0,497*
7.	Gaya <i>laissez faire</i>	0,103	0,466**	0,281	0,241
8.	Gaya demokratik	0,574**	0,346*	0,492**	0,518**

Keterangan : * Berhubungan nyata pada ($p < 0,05$)

** Berhubungan sangat nyata ($p < 0,01$)