



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ATASAN LANGSUNG
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN ACCOUNT
OFFICER PADA PT. BPR MANUK AYU WONOSARI
BONDOWOSO**

*The Influence Of Direct Supervisor Leadership Style On Account Officer
Employees Performance At PT. BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso*

SKRIPSI

Oleh

**Ari Indiyarto
NIM 120910202017**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ATASAN LANGSUNG
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN *ACCOUNT
OFFICER* PADA PT. BPR MANUK AYU WONOSARI
BONDOWOSO**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis

Oleh

**Ari Indiyarto
NIM 120910202017**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Bapak Winarto dan Ibu Ismawati yang telah memberi segala kasih sayang, nasihat, semangat, perhatian dan doa kepada anakmu ini;
2. Kakakku Sri Yulian Dekarafi A.Md dan kakak iparku Eko imam Hermawan S.Pd yang telah memberi semangat, dukungan serta doa selama ini;
3. Indriani, yang selalu memberi dukungan, semangat serta doa selama ini;
4. Sahabat-sahabatku Harik, Aldo, Suryo, Agus, Ikrom, kalian semua luar biasa;
5. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar (SD) sampai Perguruan Tinggi;
6. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

“Setiap manusia adalah pemimpin, setidaknya untuk memimpin dirinya sendiri”

(Ari Indiyarto)



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ari Indiyarto

NIM : 120910202017

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Account Officer* Pada PT. BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 24 Januari 2018

Yang menyatakan,

Ari Indiyarto

120910202017

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ATASAN LANGSUNG
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN *ACCOUNT
OFFICER* PADA PT. BPR MANUK AYU WONOSARI
BONDOWOSO**

Oleh

Ari Indiyarto

120910202017

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Sutrisno, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Account Officer* pada PT. BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso" telah diuji dan disahkan pada :

Hari, tanggal : Rabu, 24 Januari 2018

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua,

Dr. Sasongko, M.Si
NIP. 19570407 198609 1 001

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Drs. Sutrisno, M.Si.
NIP. 19580705 198503 1 002

Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si.
NIP. 19590820 198803 1 002

Anggota I,

Anggota II,

Dra. Sri Wahyuni, M.Si.
NIP. 19560409 198702 2 001

Drs. Suhartono, MP.
NIP. 19600214 198803 1 002

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember,

Dr. Ardiyanto, M.Si.
NIP. 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Account Officer* pada PT. BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso; Oleh Ari Indiyarto; 120910202017; 2017; 82 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan atasan langsung terhadap kinerja karyawan *account officer* pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso. Penelitian ini dilakukan di kantor PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso dengan jumlah populasi sebanyak 17 orang yang merupakan karyawan bagian *account officer*. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yang berarti semua anggota populasi dijadikan sampel, hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil. Responden dalam penelitian ini yaitu semua karyawan bagian *account officer* yang berjumlah 17 orang. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengukuran analisis ini menggunakan tabel frekuensi dengan skala pengukuran menggunakan skala likert. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Metode pengambilan data yang dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka.

Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan langsung terhadap kinerja karyawan *account officer* PT BPR Manuk Ayu Wonosari. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana diperoleh hasil yang dapat dinyatakan yaitu variabel gaya kepemimpinan (X) memiliki nilai $t_{hitung} 11.211 > t_{tabel} 2.131$ dan signifikansi $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya adalah variabel gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) PT BPR Manuk Ayu Wonosari, hal ini berarti jika ada peningkatan pada variabel gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT BPR Manuk Ayu Wonosari, dapat dilihat dari nilai *R Square* (R^2) menunjukkan sebesar 0,893 atau 89,3% dan sisanya 10,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti gaji, insentif, budaya organisasi, dan lain-lain.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, serta sholawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Account Officer* pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

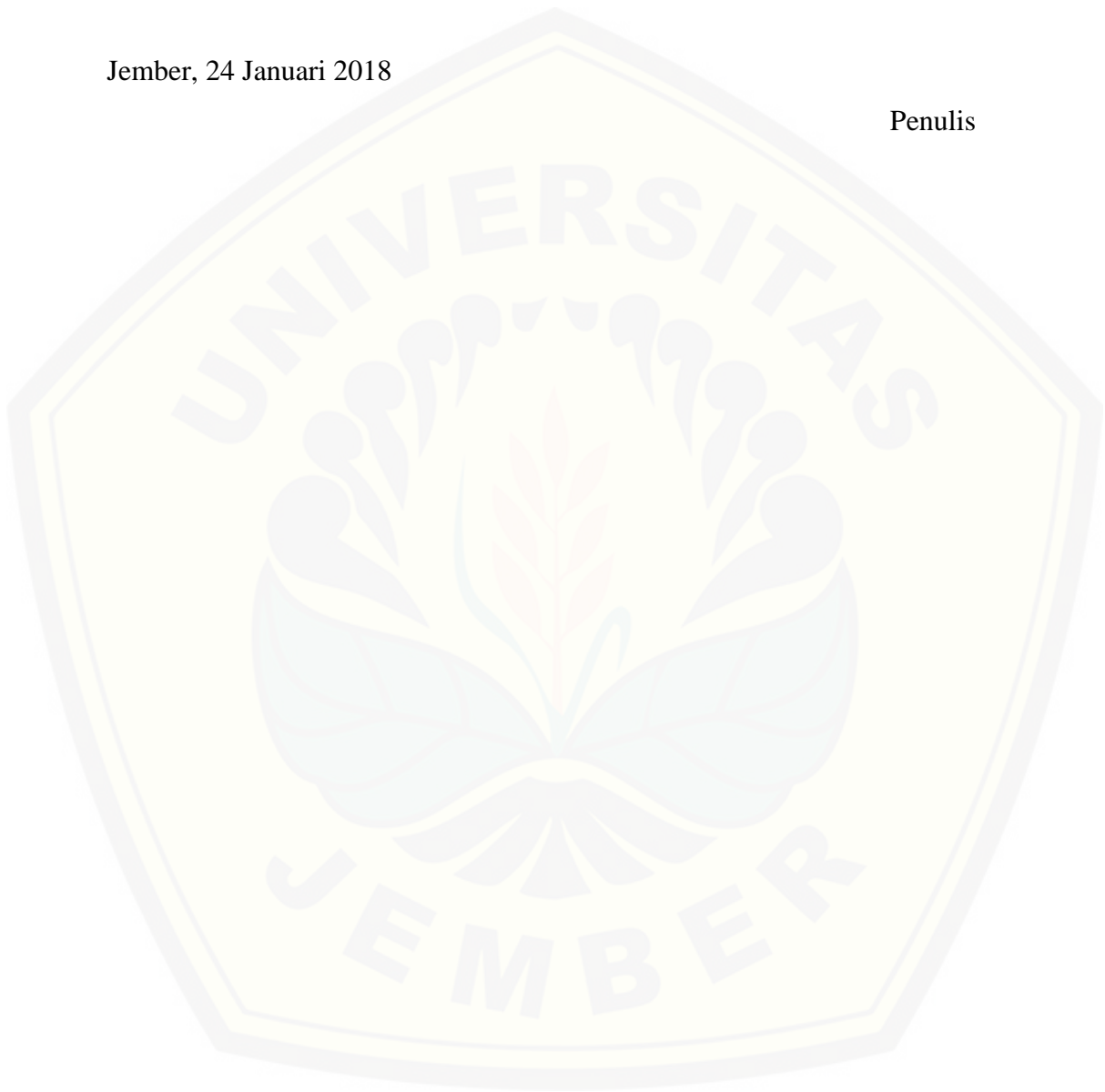
Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, disampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi;
3. Drs. Didik Eko Julianto, M.AB., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis;
4. Drs. Sutrisno, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama;
5. Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Ibu Yuslinda Dwi Handini S.Sos.,M.AB, selaku Dosen Pembimbing Akademik;
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama masa perkuliahan;
8. Ibu Dian Hasy Elliya selaku Direktur Utama PT. BPR Manuk Ayu Wonosari;
9. Teman-teman Adbis 2010 yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu;
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk kesempurnaan penulisan skripsi ini. Namun apabila ada kekurangan penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan penulis khususnya.

Jember, 24 Januari 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.2 Definisi Kepemimpinan	6
2.2.1 Sifat kepemimpinan	7
2.2.2 Fungsi kepemimpinan	8
2.3 Gaya Kepemimpinan	10
2.3.1 Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	11
2.3.2 Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan	13
2.4 Kinerja	14
2.4.1 Penilaian kinerja	15
2.4.2 Aspek-aspek standar penilaian kinerja	15

2.4.3 Metode penilaian kinerja	17
2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	19
2.5 Hasil Penelitian Terdahulu	19
2.6 Kerangka Konseptual	20
2.7 Model Analisis	21
2.8 Hipotesis	21
BAB 3. METODE PENELITIAN	22
3.1 Metode Penelitian	22
3.2 Tahap Persiapan	22
3.3 Sumber Data	23
3.4 Teknik Pengumpulan Data	23
3.5 Populasi dan Sampel	24
3.5.1 Populasi	24
3.5.2 Sampel	24
3.6 Definisi Operasional Variabel	25
3.7 Pengukuran	29
3.8 Uji Instrumen	30
3.8.1 Uji Validitas	30
3.8.2 Uji Reliabilitas	31
3.9 Metode Analisis data	31
3.9.1 Analisis Data Deskriptif	31
3.9.2 Analisis Regresi Linier Sederhana	32
3.10 Uji Hipotesis	32
3.10.1 Uji t.	32
3.10.2 Koefisien Determinasi (R^2).	33
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah	34
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Profil Perusahaan	35
4.1.1 Sejarah PT BPR Manuk Ayu Wonosari	35
4.1.2 Maksud dan Tujuan Didirikannya PT BPR Manuk Ayu	

Wonosari Bondowoso.....	35
4.1.3 Organisasi Perusahaan.....	36
4.1.4 Jumlah Tenaga Kerja.....	41
4.1.5 Jam Kerja.....	42
4.1.6 Produk-produk PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso .	42
4.2 Hasil Penelitian.....	43
4.2.1 Karakteristik Responden.....	43
4.2.2 Indeks Frekuensi.....	46
4.2.3 Uji Instrument.....	47
4.2.3.1 Uji Validitas.....	47
4.2.3.2 Uji Reliabilitas.....	50
4.2.4 Analisis Data.....	51
4.2.4.1 Analisis Deskriptif Statistik.....	51
4.2.4.2 Analisis Regresi Linier Sederhana.....	52
4.2.5 Uji Hipotesis.....	53
4.2.5.1 Uji t.....	53
4.2.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	54
4.3 Pembahasan.....	54
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
BAB 5. PENUTUP.....	57
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Data Jumlah Pendapatan PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso.....	3
1.2 Data Jumlah Penyaluran Kredit PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso	3
1.3 Data BPR di Kabupaten Bondowoso	4
2.1 Penelitian Terdahulu	19
3.1 Operasional Konsep	27
4.1 Jumlah Karyawan PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso	41
4.2 Jam Kerja PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso	42
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	44
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	45
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	46
4.7 Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan	46
4.8 Hasil Uji Validitas Variabel X.....	48
4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Y	49
4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	51
4.11 Hasil Analisis Deskriptif Statistik.....	52
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana.....	52
4.13 Hasil Uji t	53
4.14 Hasil Koefisien Determinasi	54

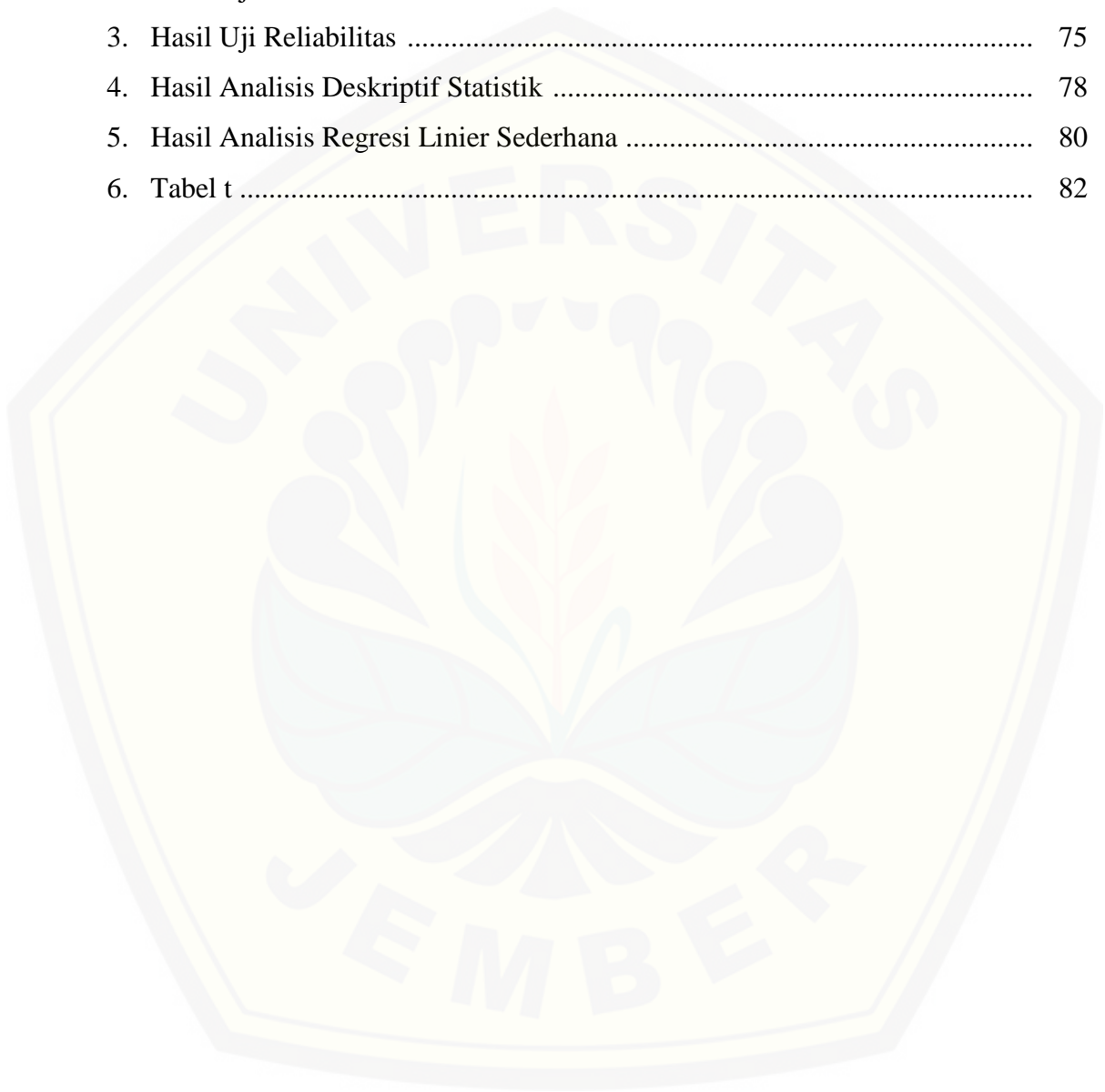
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Model Konsep	20
2.2 Model Analisis	21
6.1 Struktur Organisasi PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso	37



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	60
2. Hasil Uji Validitas	69
3. Hasil Uji Reliabilitas	75
4. Hasil Analisis Deskriptif Statistik	78
5. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana	80
6. Tabel t	82



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan dunia bisnis semakin maju. Kemajuan tersebut didukung oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju menyebabkan munculnya berbagai inovasi atau penemuan-penemuan baru yang mampu mempermudah dan memperlancar kegiatan bisnis perusahaan. Perkembangan yang terjadi memberikan pengaruh terhadap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang non jasa. Hal ini mengakibatkan persaingan usaha antar pelaku bisnis dalam berbagai bidang menjadi semakin ketat. Agar mampu bertahan dan terus melanjutkan usahanya, perusahaan perlu berbenah diri dan mulai mempertimbangkan semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan. Perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada. Melihat situasi dan kondisi saat ini, perusahaan-perusahaan pun terus berbenah dan memperbaiki diri untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang terus berubah. Untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain salah satu aspek yang penting dan perlu mendapat perhatian yang serius oleh perusahaan baik perusahaan jasa maupun non jasa adalah aspek sumber daya manusia.

Kelangsungan hidup serta perkembangan dari suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada baik dan buruknya pengelolaan keuangan perusahaan, pemasaran ataupun tingkat kualitas produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Sumber daya manusia yang baik akan mendorong perusahaan semakin maju dan berkembang. Peralatan yang maju dan canggih yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan berguna apabila tidak didukung oleh sumber daya

manusia yang baik. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen di dalamnya, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Pada suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu perusahaan. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Setiap pemimpin mempunyai ciri khas tersendiri dalam memimpin bawahannya atau sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan mempunyai kinerja yang baik.

Perkembangan usaha dalam bidang perbankan belakangan ini semakin maju, terlihat dari peningkatan volume usaha, munculnya produk-produk dan inovasi baru yang ditawarkan, peningkatan pelayanan masyarakat, serta dapat dilihat dari meningkatnya jumlah bank baik itu pendirian bank baru, atau perluasan jaringan kantor. Perkembangan bank yang terus meningkat dari tahun ke tahun menyebabkan persaingan yang ketat dalam mencapai tujuan usaha yaitu merebut nasabah yang jumlahnya terbatas. Hal inilah yang menjadi perhatian serius bagi PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso. PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan terutama di bidang jasa pemberian kredit permodalan kepada masyarakat. PT BPR Manuk Ayu Wonosari terletak di Jalan Raya 175 Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Bondowoso. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1991, hal ini menarik karena perusahaan ini dapat konsisten bertahan

hingga saat ini. Dari observasi awal yang saya lakukan, Kepala Bagian Kredit yaitu Ibu Susila yang merupakan atasan langsung dari karyawan bagian *account officer*, mempunyai gaya kepemimpinan yang menghargai karyawan dimana beliau ramah terhadap para karyawan bagian kredit khususnya bagian *account officer*, mau berdiskusi dan mendengar keluhan bawahan, memberikan tugas secara jelas kepada bawahan, meskipun demikian beliau juga sangat menekankan pada target pekerjaan, memberikan kritik terhadap pekerjaan *account officer* yang dirasa kurang maksimal. Peneliti melakukan observasi terhadap Kepala Bagian Kredit karena merupakan atasan langsung dari karyawan bagian *account officer*. Kinerja PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso dalam lima tahun terakhir dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Jumlah Pendapatan PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso 2013-2017

Tahun	Pendapatan	Target (periode 2013-2017)
2013	Rp 1.364.742.000	Rp 1.350.000.000
2014	Rp 1.422.540.000	Rp 1.430.000.000
2015	Rp 1.523.796.000	Rp 1.520.000.000
2016	Rp 1.630.970.000	Rp 1.610.000.000
2017	Rp 1.685.654.000	Rp 1.700.000.000

Sumber : PT BPR Manuk Ayu Wonosari

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa pendapatan PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso dalam lima tahun terakhir memang terlihat mengalami peningkatan, namun ini tidak menjadi ukuran baiknya kinerja perusahaan dikarenakan pendapatan tersebut tidak selalu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, dari periode tersebut dapat diketahui bahwa pada tahun 2014 dan yang terbaru pada tahun 2017 perusahaan tidak dapat memenuhi target pendapatannya. Hal ini tentunya menjadi masalah yang sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan mengingat memenuhi target pendapatan merupakan tujuan dari perusahaan. Berikut data penyaluran kredit PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso :

Tabel 1.2 Data Jumlah Penyaluran Kredit PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso 2013-2017

Tahun	Jumlah penyaluran Kredit
2013	Rp 9.199.483.000
2014	Rp 9.256.161.000
2015	Rp 9.357.819.000
2016	Rp 9.464.996.000
2017	Rp 9.510.875.000

Sumber : PT BPR Manuk Ayu Wonosari

Kinerja perusahaan merupakan representasi dari kinerja individu setiap karyawan pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso, salah satunya adalah kinerja dari bagian *account officer*. Karena produk utama perusahaan ini adalah pemberian kredit, maka bagian *account officer* merupakan bagian yang sangat vital dari perusahaan ini, *account officer* merupakan ujung tombak perusahaan karena berhubungan langsung dengan nasabah, misalnya dalam menghimpun serta melakukan survei terhadap calon nasabah. Kinerja yang baik ini menjadi modal kuat mengingat persaingan yang ketat dalam bisnis ini. Setidaknya ada sembilan BPR yang terdapat di kabupaten Bondowoso. Berikut data BPR di kabupaten Bondowoso :

Tabel 1.3 Data BPR di Kabupaten Bondowoso

No	Nama BPR	Jenis
1	PT BPR Jawa Timur	Kantor Cabang (Surabaya)
2	PT BPR Cinde Wilis	Kantor Cabang (Jember)
3	PT BPR Jember Lestari	Kantor Cabang (Jember)
4	PT BPR Manuk Ayu	Kantor Pusat (Bondowoso)
5	PT BPR Delta Bondowoso	Kantor Pusat (Bondowoso)
6	PT BPR Manuk Wari	Kantor Pusat (Bondowoso)
7	PT BPR Mitra Jaya Mandiri	Kantor Cabang (Jember)
8	PT BPR Sari Dinarmas	Kantor Pusat (Bondowoso)
9	PT BPR Ady	Kantor Cabang (Jember)

Sumber : PT BPR Manuk Ayu Wonosari

Dari data di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima BPR yang berasal dari luar Kabupaten Bondowoso. BPR tersebut antara lain BPR Jawa Timur yang berpusat di Surabaya, serta empat BPR yaitu BPR Cinde Wilis, BPR Jember Lestari, BPR Mitra Jaya Mandiri, dan BPR Ady yang berpusat di Kabupaten Jember. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukan ekspansi dengan membuka

kantor cabang di Kabupaten Bondowoso. Data tersebut menunjukkan betapa ketatnya persaingan dalam bisnis ini dengan terbatasnya jumlah konsumen. Belum lagi terdapat usaha-usaha sejenis yang menawarkan produk yang sama yaitu pemberian kredit permodalan, misalnya Koperasi Simpan Pinjam (KSP). Persaingan juga dapat dilihat dari letak perusahaan ini, dimana dalam radius satu kilometer terdapat setidaknya empat perusahaan sejenis yaitu usaha di bidang pemberian kredit permodalan. Hal ini tentunya menjadi tantangan bagi PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso untuk terus meningkatkan kinerjanya. Peran seorang pimpinan dalam hal ini sangat vital untuk terus memimpin para karyawan PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso guna meningkatkan kinerja serta bertahan di dalam persaingan yang ketat ini.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian ilmiah yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Account Officer pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas rumusan masalah yang dapat diambil yaitu “Apakah gaya kepemimpinan atasan langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian *account officer* pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan atasan langsung terhadap kinerja karyawan bagian *account officer* pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi perusahaan

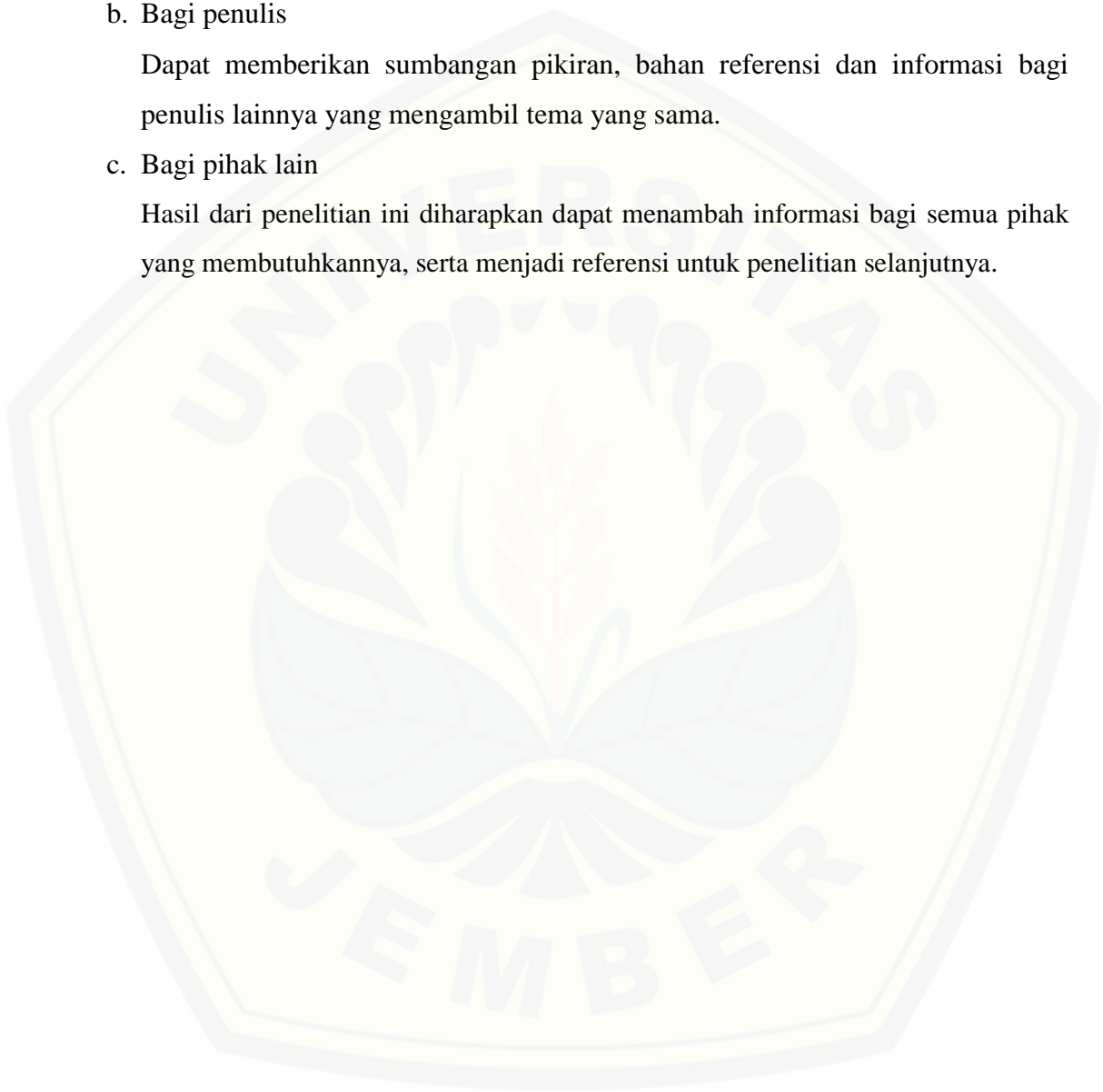
Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM terutama dalam hal penerapan gaya kepemimpinan beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

b. Bagi penulis

Dapat memberikan sumbangan pikiran, bahan referensi dan informasi bagi penulis lainnya yang mengambil tema yang sama.

c. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi semua pihak yang membutuhkannya, serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 1999:3). Menurut flippo (dalam Handoko, 2001:3) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Mangkunegara (2002:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut Hasibuan (2008:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang atau ilmu yang mengatur hubungan antara manajemen dengan para karyawan atau tenaga kerja, agar tercipta hubungan yang kondusif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.2 Definisi Kepemimpinan

Terdapat beberapa pendapat tentang definisi kepemimpinan. Menurut Veitzhal Rivai (2004:4), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Robins (dalam Bangun, 2012:339) mendefinisikan bahwa “Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi”. Koontz (dalam Bangun, 2012:339)

mengemukakan bahwa “Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias”. Menurut Northouse (2013:5) “Kepemimpinan adalah proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama”. Kepemimpinan mencakup bagaimana seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi pengikutnya sehingga pengikutnya dapat bertindak atau melakukan sesuatu seperti apa yang dia inginkan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa definisi kepemimpinan adalah sebuah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pengertian tersebut terdapat empat unsur yang terkandung di dalamnya yaitu, *pertama* kumpulan orang di dalam suatu organisasi yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. *Kedua*, kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur bawahan untuk melaksanakan tugasnya. *Ketiga*, kemampuan mempengaruhi seorang pemimpin agar bawahannya mau melaksanakan perintahnya. *Keempat*, adalah unsur nilai moral seorang pemimpin.

2.2.1 Sifat Kepemimpinan

Northouse (2013:23-25) mengemukakan bahwa terdapat lima sifat utama kepemimpinan, antara lain :

1. Kecerdasan. Kecerdasan atau kemampuan intelektual secara positif terkait dengan kepemimpinan. Berdasarkan analisis mereka atas serangkaian kajian terbaru tentang kecerdasan dan beragam indikator tentang kepemimpinan, Zaccaro et al. (2004) menemukan dukungan atas temuan bahwa pemimpin cenderung memiliki kecerdasan yang lebih tinggi, dibandingkan yang bukan pemimpin. Kemampuan verbal yang kuat, kemampuan membuat persepsi, serta kemampuan analisis tampaknya bisa membuat seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik. Walaupun bagus untuk menjadi orang yang cerdas, penelitian juga mengindikasikan bahwa kemampuan intelektual pemimpin seharusnya tidak terlalu jauh berbeda dari pengikutnya.

2. Keyakinan diri. Keyakinan diri adalah adalah ciri lain yang membantu seseorang menjadi pemimpin. Keyakinan diri adalah kemampuan untuk merasa yakin dengan kemampuan dan keterampilan seseorang. Hal itu mencakup pemahaman akan harga diri dan keyakinan diri, serta keyakinan bahwa kita bisa membuat perbedaan. Kepemimpinan mencakup aktivitas untuk mempengaruhi orang lain, dan keyakinan diri memungkinkan pemimpin untuk merasa yakin bahwa upayanya untuk mempengaruhi orang lain itu tepat dan benar.
3. Ketekunan. Banyak pemimpin juga menunjukkan ketekunan. Ketekunan adalah hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencakup karakteristik seperti inisiatif, keuletan, dominasi, dan hasrat. Orang dengan ketekunan akan bersedia untuk memaksa diri mereka, proaktif, dan memiliki kemampuan untuk bertahan saat menghadapi hambatan. Orang yang tekun juga menunjukkan dominasi ketika pengikut perlu diarahkan.
4. Integritas. Integritas adalah karakter penting kepemimpinan lainnya. Integritas adalah karakter kejujuran dan kehandalan. Orang yang patuh pada sekumpulan prinsip yang kuat dan memikul tanggung jawab atas tindakan mereka, berarti memiliki integritas. Pemimpin dengan integritas menginspirasi keyakinan diri dalam diri orang lain karena mereka bisa dipercaya untuk melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan. Mereka setia, dapat diandalkan, dan tidak berpura-pura. Pada dasarnya, integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak mendapat kepercayaan kita.
5. Kemampuan bersosialisasi. Karakter terakhir yang penting bagi pemimpin adalah kemampuan bersosialisasi. Kemampuan bersosialisasi adalah kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan kemampuan bersosialisasi bersifat ramah, terbuka, sopan, peka, dan diplomatis. Mereka peka terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan kepedulian untuk kesejahteraan mereka. Pemimpin yang sosial memiliki keterampilan antar pribadi dan menciptakan hubungan yang kooperatif dengan pengikut mereka.

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Siagian (2003:48-70) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi hakiki kepemimpinan, yaitu :

1. Pimpinan sebagai penentu arah

Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan yang diduduki oleh seorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar yang akan menentukan arah organisasi kedepannya. Keseluruhan keputusan yang diambil oleh semua tingkatan pimpinan dalam organisasi berperan sebagai penentu satu arah yang dengan jelas memberi petunjuk tentang perjalanan organisasi yang bersangkutan.

2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi
Seorang pimpinan mutlak perlu mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijakan strategik, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh para pejabat pimpinan yang lebih rendah. Dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi sebagai pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan kepada berbagai pihak yang berkepentingan sehingga tercipta sebuah hubungan baik.
3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif
Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tertulis. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Pimpinan dituntut untuk menjadi seorang komunikator yang efektif yang artinya pesan yang disampaikan oleh pimpinan dapat diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan), dalam bentuk, jiwa dan semangat yang persis sama seperti yang diinginkan dan dimaksudkan oleh pimpinan tersebut.
4. Pimpinan sebagai mediator
Dalam kehidupan organisasional, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun ke dalam organisasi. Situasi tersebut menuntut seorang pemimpin untuk menjadi seorang mediator atau penengah dalam konflik yang handal dengan mengatasinya secara objektif, rasional, efektif, dan tuntas, sehingga konflik dapat dikelola dengan baik tanpa merugikan kepentingan organisasi.
5. Pimpinan selaku integrator
Dalam kehidupan berorganisasi tidak disangkal bahwa akan timbul suatu pikiran atau tindakan yang beraneka ragam dari para anggotanya baik yang bersifat positif ataupun yang bersifat negatif bagi organisasi. Seorang pimpinan yang efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya akan mengintegrasikan berbagai keanekaragaman di dalam organisasinya sehingga keanekaragaman tersebut menjadi suatu hal yang bersifat positif bagi organisasi.

2.3 Gaya Kepemimpinan

Veithzal Rivai (2004:38) mengemukakan, Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Lebih lanjut Hasibuan (2011:46) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa teori pendekatan tentang gaya kepemimpinan, teori pendekatan perilaku adalah yang paling tua, terdapat beberapa studi yang dilakukan mengenai teori ini di antaranya adalah :

1. Studi Ohio University

Hasil penelitian ini dilakukan pada akhir dasawarsa 1940-an, yang berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Dimensi yang dimaksud dibagi menjadi dua, yaitu struktur pemrakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Struktur pemrakarsa yang dimaksud adalah sejauh mana seorang pimpinan berkemungkinan untuk menetapkan dan dapat menyusun perannya dan peran anggotanya dalam mengupayakan pencapaian tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan sasaran. Dengan kata lain struktur pemrakarsa berorientasi pada tugas.

Dimensi pertimbangan dapat digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan sebagai saling percaya, menghargai gagasan para bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Ciri ini menunjukkan kepedulian akan kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan para anggotanya. Dimensi pertimbangan ini memiliki orientasi pada karyawan.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu, tingkat pergantian karyawan paling rendah dan kepuasan karyawan tertinggi diumpai paa pemimpin yang mendapat nilai tinggi dalam pertimbangan. Sebaliknya, pemimpin yang dinilai rendah dalam pertimbangan dan tinggi dalam struktur pemrakarsa mendapat banyak keluhan dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi.

2. Penelitian Michigan University

Studi tentang perilaku kepemimpinan juga dilakukan di Michigan University dengan hasil yang berbeda tetapi mempunyai sasaran yang sama yaitu mencari karakteristik perilaku pimpinan yang berkaitan dengan efektivitas kinerja. Peneliti dari Michigan University membedakan pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented leader*) dan berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*). Pemimpin yang berorientasi pada karyawan mendorong agar para anggota organisasi berpartisipasi dalam menentukan tujuan organisasi dan keputusan lain yang berkaitan dengan pekerjaan, serta membantu dalam memastikan prestasi kerja yang tinggi dengan membangkitkan kepercayaan dan penghargaan. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi pada produksi cenderung menetapkan pada aspek teknis, dengan menetapkan standar kerja yang kaku, mengorganisasikan tugas sedetail mungkin, menetapkan metode kerja yang harus diikuti, dan mengawasi kerja karyawan secara ketat.

Para peneliti menemukan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai hubungan yang saling mendukung antar pemimpin dengan karyawan. Dalam pembuatan keputusan cenderung bergantung pada kelompok ketimbang individu, dan mendorong para karyawan untuk menetapkan dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin yang berorientasi pada karyawan dapat dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan penurunan produktivitas dan kepuasan kerja.

2.3.1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas menurut Hersey dan Blanchard (1995:114) adalah

“kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya

untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas”

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utamanya pada penyelesaian tugas kelompok dan anggota kelompok adalah suatu alat untuk mencapai tujuan akhir (Robbins, 1996:43).

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio, gaya kepemimpinan berorientasi tugas disebut juga dengan struktur awal/*initiating structure* yang mengacu pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran-peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Beberapa contoh mengenai *initiating structure* meliputi : mengkritik pekerjaan yang lamban, menekankan perlunya pemenuhan atas waktu, memberikan tugas-tugas pada para bawahan, memberitahu tentang apa yang diharapkan pemimpin, mengkoordinasi aktivitas bawahan, memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja, meminta para bawahan mengikuti standar prosedur operasi, serta mengusahakan para bawahan bekerja sepenuh kapasitasnya (Wexley, 2003:193).

Berdasarkan teori Wexley di atas, maka indikator yang digunakan peneliti untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkritik pekerjaan yang lamban.
- 2) Menekankan perlunya pemenuhan atas waktu.
- 3) Memberikan tugas-tugas pada bawahan.
- 4) Memberitahu tentang apa yang diharapkan pemimpin.
- 5) Mengkoordinasi aktivitas bawahan.
- 6) Memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja.
- 7) Meminta para bawahan mengikuti standar prosedur operasi.
- 8) Mengusahakan para bawahan bekerja sepenuh kapasitasnya.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Karyawan

Mengenai gaya kepemimpinan berorientasi karyawan, Hersey dan Blanchard (1995:114) mendefinisikan

“kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, sambaran-sambaran psikologis, dan pemudahan perilaku”

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan, gaya kepemimpinan berorientasi karyawan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan antar individual (Robbins, 1996:42).

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan Universitas Ohio, gaya kepemimpinan berorientasi karyawan disebut juga dengan pertimbangan/*consideration* yaitu tingkat dimana seorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan suportif serta menunjukkan perhatian pada bawahan. Beberapa contoh dari *consideration* meliputi : bersahabat dan akrab, melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi pada para bawahan, melindungi atau menyokong pendapat bawahan, meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal penting sebelum dilakukan atau diputuskan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya, mengusahakan kesejahteraan individual bawahan, bersedia menerima saran-saran bawahan serta memperlakukan bawahan seperti sesama (Wexley, 2003:193).

Berdasarkan uraian di atas maka ditentukan indikator yang digunakan oleh peneliti untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan berorientasi karyawan adalah:

- 1) Bersahabat dan akrab.
- 2) Melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi pada para bawahan.
- 3) Melindungi atau menyokong pendapat bawahan.

- 4) Meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal penting sebelum dilakukan atau diputuskan.
- 5) Menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya.
- 6) Mengusahakan kesejahteraan individual bawahan.
- 7) Bersedia menerima saran-saran bawahan.
- 8) Memperlakukan bawahan seperti sesama.

2.4 Kinerja

Menurut Handoko (dalam dalam Pabundu, 2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Bernardin dan Russel (dalam Pabundu 2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:95). Sedangkan menurut Bangun (2012:231) “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Jadi, suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. “Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang dicapai” (Bangun, 2012:231). Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

2.4.1 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

2.4.2 Aspek-aspek standar penilaian kinerja

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Moehariono (2012:139-140) menjabarkan empat aspek penilaian kinerja, antara lain:

1. Hasil kerja yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Kemudian Bangun (2012:234) menjelaskan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

1. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

Dari teori-teori di atas dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Bangun untuk menentukan indikator penelitian, yaitu :

1. Jumlah pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran

5. Kemampuan kerjasama

2.4.3 Metode penilaian kinerja

Menurut Moehariono (2012:141) metode penilaian kinerja antara lain :

1. Metode skala rating grafik, metode ini adalah bentuk evaluasi kinerja yang paling sering banyak digunakan. Metode ini terdiri dari deskripsi kinerja yang dinilai dengan skala.
2. Metode skala rating perilaku, metode ini merupakan pengembangan skala rating grafik dengan menekankan pada kriteria perilaku karyawan secara spesifik. Skala ini dikembangkan untuk memberikan hasil yang bisa digunakan bawahan dalam meningkatkan kinerja dan memungkinkan atasan memberikan umpan balik.
3. Management by Objective (MBO), pendekatan ini dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran untuk periode yang akan datang, kemudian atasan dan bawahan menetapkan suatu strategi yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut. Pada akhir penilaian, kinerja aktual dievaluasi dalam kaitannya dengan sasaran yang disepakati.

Lebih lanjut, Bangun (2012:238-246) mengelompokkan metode penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu :

1. Metode Penilaian yang mengacu pada norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal. Metode-metode penilaian yang termasuk dalam kelompok ini antara lain :

- Metode ranking langsung, yaitu metode penilaian kinerja berdasarkan urutannya mulai dari yang terbaik sampai yang terendah.
- Metode ranking alternatif, yaitu metode yang membagi dua kelompok karyawan yaitu karyawan berkinerja terbaik ditempatkan pada bagian teratas, sedangkan kinerja terburuk ditempatkan pada bagian terbawah pada daftar

- Metode perbandingan antar individu, yaitu metode yang membandingkan kinerja antar individu dalam organisasi dimana karyawan terbaik bila paling sering terbaik dari rekan sekerjanya yang lain.
- Metode distribusi paksaan, yaitu metode yang membagi kinerja karyawan ke dalam beberapa kategori dengan menetapkan persentase pada setiap kategori

2. Metode penilaian standar absolut

Pada metode penilaian yang mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkannya antar individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang digunakan pada metode penilaian absolut antara lain:

- Metode skala grafik, yaitu metode penilaian yang membagi lima kategoripenilaian untuk setiap faktor dalam penilaian
- Metode kejadian-kejadian kritis, yaitu metode yang menyimpan kejadian-kejadian baik dan buruk yang pernah dilakukan karyawan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kinerja seorang karyawan.
- Metode BARS (*behaviorally anchored rating scales*), yaitu metode yang menggabungkan unsur-unsur penilaian tradisional dengan metode kejadian-kejadian kritis, pada berbagai tingkat kinerja diperlihatkan skala pada setiap penilaian dideskripsikan berdasarkan perilaku kerja secara khusus pada seorang karyawan.

3. Metode penilaian berdasarkan output

Metode penilaian berdasarkan output berbeda dengan metode penilaian yang mengacu pada norma dan standar absolut, metode ini menilai kinerja berdasar pada hasil pekerjaan, tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman pada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian, metode penilaian ini antara lain :

- MBO (*management by objective*), yaitu metode yang diawali penetapan sasaran yang dilakukan atasan dan bawahan secara bersama-sama, kemudian menentukan strategi untuk mencapai sasaran tersebut.

- Pendekatan standar kinerja, yaitu metode yang menetapkan standar kinerja sebagai acuan menentukan kinerja seorang karyawan dengan menggunakan ukuran-ukuran langsung.
- Pendekatan indeks langsung, yaitu metode yang menekankan pada pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan melalui kriteria impersonal objektif.
- Catatan prestasi, yaitu metode penilaian yang menentukan dimensi pekerjaan secara jelas, kemudian penilaian dilakukan oleh tim yang terdiri dari para pakar yang memiliki kompetensi pada jenis pekerjaan yang dinilai.

2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal dari karyawan tersebut. Simamora dalam Mangkunegara (2012:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, serta motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari : sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

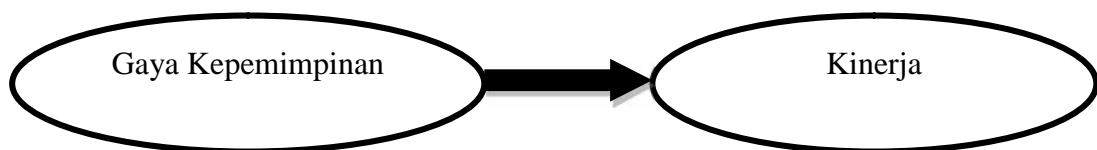
Penelitian ini berpedoman pada penelitian terdahulu. Berikut hasil penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel penelitian	Metode penelitian	Hasil
1	HY. Ruyatnasih (2013)	Gaya Kepemimpinan , Kinerja	Analisis regresi linier sederhana	1.Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan karismatik 2.Tingkat kinerja berada pada tingkat baik 3.Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja
2	Putri (2015)	Gaya Kepemimpinan , Kinerja	Analisis regresi linier sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja
3	Ari Indiyarto (2017)	Gaya kepemimpinan, Kinerja	Analisis regresi linier sederhana	

2.6 Kerangka Konseptual

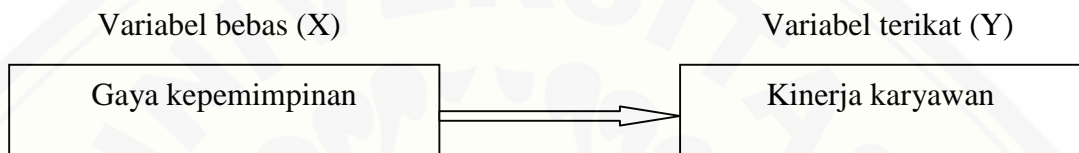
Kerangka konseptual adalah konsep dari variabel-variabel dalam penelitian. Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian yang dilakukan di PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso.



Gambar 2.1 Model konsep

2.7 Model Analisis

Model analisis adalah suatu kerangka pemikiran yang dapat memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian guna menjawab permasalahan dan pengujian hipotesis yang diajukan. Gaya kepemimpinan merupakan variabel turunan dari konsep gaya kepemimpinan, sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel turunan dari konsep kinerja. Model analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;



Gambar 2.2 Model Analisis

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011:70). Hipotesis juga dapat dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban yang empirik.

Berdasarkan rumusan masalah, jenis penelitian ini merupakan penelitian termasuk dalam penelitian asosiatif, sehingga dalam menentukan hipotesis juga menggunakan hipotesis asosiatif. Hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2011:77). Hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

- a. Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan atasan langsung dengan kinerja karyawan bagian *account officer* pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Manuk Ayu Wonosari Bondowoso.

- b. Ha: Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan atasan langsung dengan kinerja karyawan bagian *account officer* pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Manuk Ayu Wonosari Bondowoso.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian, penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan yang bersifat kausal antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan. Sugiyono (2011:11) mengemukakan bahwa penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, hubungan kausal yang dimaksud yaitu adanya variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen.

Penelitian ini akan dilakukan pengujian teori mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengukuran variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan menggunakan data kuantitatif berupa angka. Kemudian data tersebut akan dianalisis menggunakan analisis regresi linier sederhana.

3.2 Tahap persiapan

Tahap awal dalam penelitian ini adalah mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan dalam penelitian ini adalah bersumber dari buku, artikel, jurnal, dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini. Tujuan dari studi kepustakaan ini adalah untuk mendapatkan gambaran permasalahan dan kerangka konsep pemecahan masalah.

2. Penentuan lokasi

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti dalam melakukan suatu kegiatan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Penelitian ini dilakukan di “PT BPR Manuk Ayu Wonosari” yang beralamatkan di Jalan Raya 175 Wonosari, Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang dimaksudkan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh berdasarkan pengukuran langsung oleh peneliti dari sumbernya (Mustafa, 2009:92). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari objek dengan observasi, wawancara, dan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan bagian *Account Officer* PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, dan telah terdokumentasikan, sehingga peneliti tinggal menyalin data tersebut untuk kepentingan penelitiannya (Mustafa, 2009:92). Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari literatur, sumber-sumber buku, penelitian terdahulu, serta dari internet.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Sutrisno Hadi (dalam Sugiyono, 2012:166) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Peneliti dalam proses observasi menggunakan teknik observasi non partisipan, teknik observasi nonpartisipatif yaitu dimana peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen (Sugiyono, 2012:166), teknik ini digunakan karena dalam penelitian ini peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Peneliti melakukan observasi terhadap PT. Bank Perkreditan Rakyat Manuk Ayu Wonosari Bondowoso terutama pada karyawan bagian *Account Officer*.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang

harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil (Sugiyono, 2012:157). Peneliti dalam proses wawancara menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis, pedoman wawancara wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2012:160).

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012:162). Kuesioner ini ditujukan kepada seluruh karyawan bagian *Account Officer* PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso untuk menilai adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan atasan langsung. Penilaian ini disebut penilaian skala yang berarti penilaian yang diberikan kepada karyawan dengan diberikannya kesempatan untuk menilai kinerjanya sendiri atas dasar hasil kerja yang diperoleh (Tyson, 2006:192).

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2011:90) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Account Officer* PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso yang berjumlah 17 orang.

3.5.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2011:91) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai

sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2011:96).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:39). Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu:

a. Variabel independent atau variabel bebas (X)

Variabel independent atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependent atau terikat, didalam penelitian ini gaya kepemimpinan sebagai variabel independent. Adapun indikator yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah sejauh mana seorang pemimpin menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan (Robbins, 1996:43). Wexley (2003:193) mengemukakan beberapa item gaya kepemimpinan berorientasi tugas antara lain:

- a. mengkritik pekerjaan yang lamban.
- b. menekankan perlunya pemenuhan atas waktu.
- c. memberikan tugas-tugas pada para bawahan.
- d. memberitahu tentang apa yang diharapkan pemimpin.
- e. mengkoordinasi aktivitas bawahan.
- f. memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja.
- g. meminta para bawahan mengikuti standar prosedur operasi.
- h. mengusahakan para bawahan bekerja sepenuh kapasitasnya.

2. Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan

Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan antar

individual (Robbins, 1996:42). Wexley (2003:193) mengemukakan beberapa item gaya kepemimpinan berorientasi karyawan antara lain:

- a. bersahabat dan akrab.
- b. melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi pada para bawahan.
- c. melindungi atau menyokong pendapat bawahan.
- d. meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal penting sebelum dilakukan atau diputuskan.
- e. menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya.
- f. mengusahakan kesejahteraan individual bawahan.
- g. bersedia menerima saran-saran bawahan.
- h. memperlakukan bawahan seperti sesama.

b. Variabel dependent atau variabel terikat (Y)

Variabel dependent atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Kinerja adalah sebagai variabel terikat. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231). Indikator dan item yang digunakan adalah:

1. Jumlah pekerjaan

Menunjukkan jumlah yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Dapat diukur dengan item sebagai berikut:

- a. Mampu menghasilkan jumlah pekerjaan sesuai standar perusahaan.
- b. Memenuhi persyaratan pengetahuan tentang pekerjaan.
- c. Memenuhi persyaratan keterampilan tentang pekerjaan.
- d. Memenuhi persyaratan kemampuan tentang pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Dapat diukur menggunakan item sebagai berikut:

- a. Mempunyai kompetensi sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.
 - b. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas perusahaan.
3. Ketepatan waktu
- Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Dapat diukur menggunakan item sebagai berikut:
- a. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kehadiran
- Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dapat diukur menggunakan item sebagai berikut:
- a. Datang sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan.
 - b. Pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan.
 - c. Menyerahkan laporan pekerjaan mingguan.
5. Kemampuan kerjasama
- Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya. Dapat diukur menggunakan item sebagai berikut:
- a. Mampu bekerjasama dengan baik dengan karyawan lainnya.
 - b. Mampu bekerja dengan baik secara tim

Tabel 3.1 Operasional Konsep

No (a)	Variabel (b)	Indikator (c)	Item (d)
1	Gaya kepemimpinan (X)	a. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	1) Mengkritik pekerjaan yang lamban 2) Pemberian batas waktu pekerjaan 3) Memberikan tugas-tugas pada bawahan 4) Memberitahu tentang apa yang diharapkan pemimpin

(a)	(b)	(c)	(d)
			5) Mengkoordinasi aktivitas bawahan 6) Memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja 7) Meminta bawahan bekerja mengikuti standar prosedur operasi 8) Mengusahakan bawahan bekerja sepenuh kapasitas
		b. Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan	9) Bersahabat dan akrab 10) Melakukan tindakan untuk menyenangkan bawahan 11) Melindungi atau menyokong pendapat bawahan 12) Meminta pendapat bawahan sebelum mengambil keputusan 13) Menyediakan waktu untuk mendengar masalah bawahan 14) Mengusahakan kesejahteraan bawahan 15) Bersedia menerima saran bawahan 16) Memperlakukan bawahan seperti sesama
2	Kinerja karyawan	a. Jumlah pekerjaan	1) Mampu menghasilkan jumlah pekerjaan sesuai standar perusahaan 2) Memenuhi persyaratan pengetahuan tentang pekerjaan 3) Memenuhi persyaratan keterampilan tentang pekerjaan 4) Memenuhi persyaratan kemampuan tentang pekerjaan

(a)	(b)	(c)	(d)
		b. Kualitas pekerjaan	5) Mempunyai kompetensi sesuai standar yang ditetapkan perusahaan 6) Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas perusahaan
		c. Ketepatan waktu	7) Mampu mengerjakan pekerjaan tepat waktu.
		d. Kehadiran	8) Datang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan 9) Pulang sesuai waktu yang ditetapkan perusahaan 10) Menyerahkan laporan pekerjaan mingguan
		e. Kemampuan kerjasama	11) Mampu bekerjasama dengan baik dengan karyawan lainnya 12) Mampu bekerja dengan baik secara tim

3.7 Pengukuran

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono 2011:105). Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala likert digunakan dalam mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Adanya skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan (X) dan kinerja karyawan (Y) diukur dengan menggunakan skala likert sebagai berikut:

- a. Sangat benar / sederajat : skor 4
- b. Benar / sederajat : skor 3
- c. Tidak benar / sederajat : skor 2
- d. Sangat tidak benar / sederajat : skor 1

Menurut Hadi (1991:20) skala likert bisa dimodifikasi dari 5 jawaban menjadi 4 jawaban dengan menghilangkan jawaban netral berdasarkan hal-hal berikut ini:

1. Jawaban netral (kategori di tengah) mempunyai makna ganda, biasanya diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban atau bahkan ragu-ragu.
2. Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya ke arah setuju atau tidak setuju.
3. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah benar atau tidak benar. Jika disediakan 5 jawaban, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari responden.

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen, suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah (Arikunto, 2002:144). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi product moment yaitu mengkorelasikan tiap-tiap pertanyaan atau pernyataan dengan skor total. Selanjutnya, hasil korelasi dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%. Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut ;

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

Keterangan:

r_{xy}	: Koefisien korelasi
n	: jumlah sampel
X	: skor pertanyaan
Y	: skor total

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:154). Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur. Alat ukur yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik *cronbach alpha* (a) dengan perhitungan sebagai berikut ;

$$a = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

keterangan:

a	: koefisien reliabilitas
r	: koefisien rata-rata korelasi antar variabel
k	: jumlah variabel bebas dalam persamaan

Variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan alpha (a) lebih dari 0,60 (Priyatno, 2010:97).

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012:169).

3.9.2 Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2012:237). Berikut adalah rumus regresi linier sederhana:

$$Y' = a + bX$$

Keterangan:

- Y' : subyek atau nilai dalam variabel dependen yang diprediksikan
- a : harga Y bila X = 0 (harga konstan)
- b : angka arah atau koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik dan b (-) maka terjadi penurunan.
- X : subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

3.10 Uji Hipotesis

3.10.1 Uji t

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji t. analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Priyatno, 2010:59). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan:

- t : test signifikan dengan angka korelasi
- b_i : koefisien regresi
- Se (b_i) : *standard error* dari koefisien korelasi

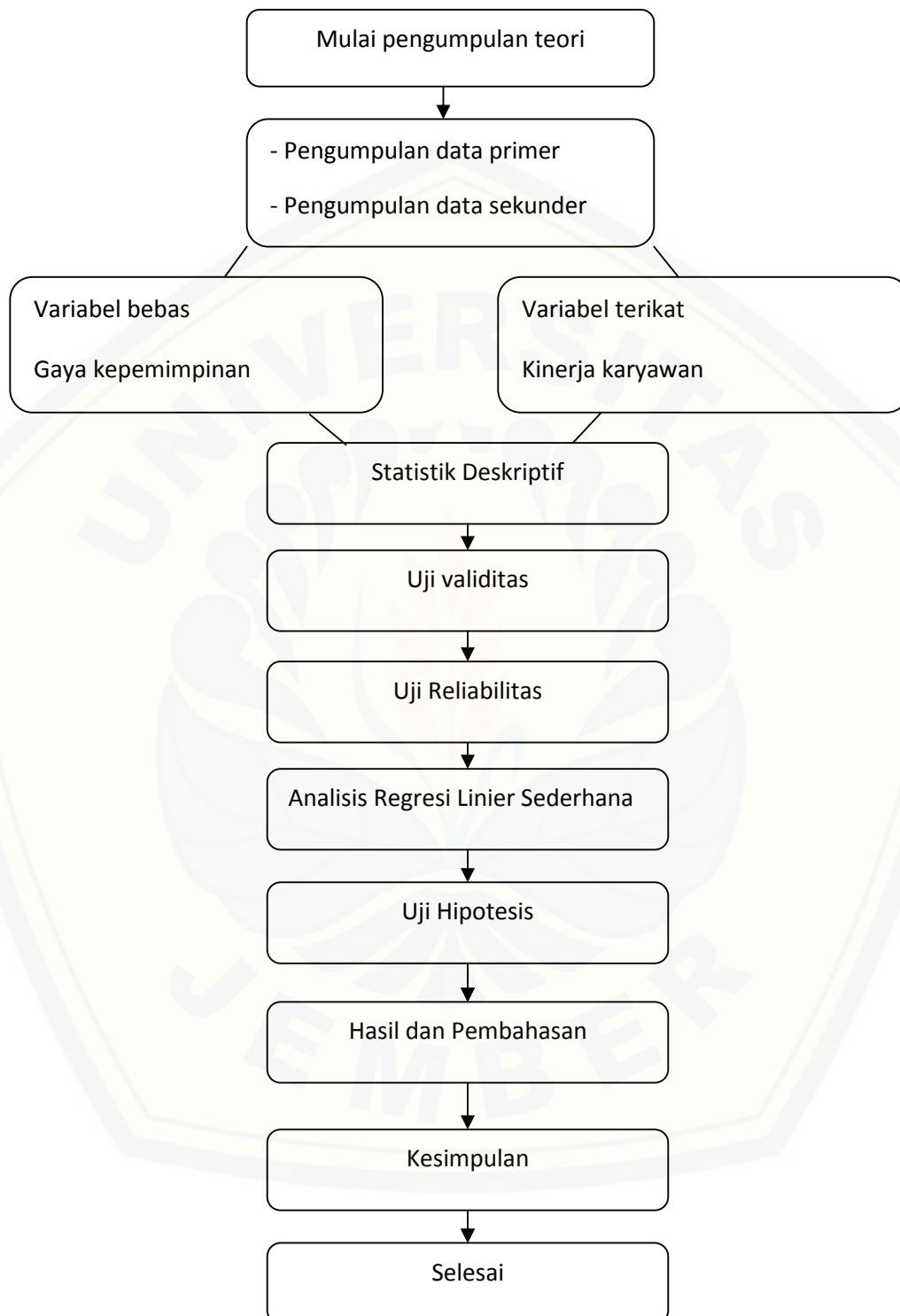
Dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. H_0 ditolak dan H_a diterima, apabila t hitung $>$ t tabel, yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya;
2. H_0 diterima dan H_a ditolak, apabila t hitung $<$ t tabel, yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

3.10.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu, nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen, begitu pula sebaliknya (Ghozali, 2012:97).

3.11 Kerangka Pemecahan Masalah



BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan atasan langsung terhadap kinerja karyawan bagian *account officer* pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso. H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya adalah variabel gaya kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso, artinya jika ada peningkatan pada variabel gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya jika tidak ada aktivitas atau terjadi penurunan pada aktivitas variabel gaya kepemimpinan maka akan menurunkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan untuk PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso adalah untuk terus meningkatkan kinerja, serta terus menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas-tugas tetapi juga tidak melupakan bagaimana untuk memperhatikan hubungan dengan para karyawannya. Sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat dan terjaga dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisa Butir Untuk Instrument Edisi Pertama*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T.Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T.Hani. 2001. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hasibuan, M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*. (Terjemahan : Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mustafa, Zainal EQ. 2009. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Indeks.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.

- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori & Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tyson, Shaun. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Netherlands.
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Wexley, Kenneth N, Gary A. Yukl. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kepada,

Yth, Karyawan PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan Program Studi S1 Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember. Saya memohon dengan hormat kesediaan saudara untuk memberikan informasi dan menjawab pertanyaan dalam penelitian ini. Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Account Officer Pada PT BPR Manuk Ayu Wonosari Bondowoso”.

Informasi yang bapak/ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban bapak/ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Demikian atas kesediaan saudara yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ari Indiyarto
120910202017

LEMBAR KUESIONER**1. Identitas Responden**

Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :tahun

Jabatan :

Lama bekerja :

Pendidikan Terakhir :

2. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (X) pada salah satu pilihan jawaban, sesuai yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat empat (4) pilihan jawaban dengan keterangan yaitu :
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

A. Gaya Kepemimpinan (X)

1. Pimpinan saya akan mengkritik jika saya lamban dalam melakukan survei calon nasabah
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
2. Pimpinan memberikan batas waktu untuk melakukan penagihan kepada nasabah wanprestasi
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
3. Pimpinan memberikan tugas untuk meneliti kembali kesesuaian data pada formulir calon nasabah dalam permohonan kredit
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
4. Pimpinan memberitahu harapannya tentang “bagaimana profil calon nasabah yang dapat diterima permohonan kreditnya”
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

5. Pimpinan mengkoordinasi bawahan dalam persetujuan pemberian kredit
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
6. Pimpinan memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
7. Pimpinan meminta saya untuk bekerja sesuai standar prosedur operasi misalnya dalam perekrutan calon nasabah
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
8. Pimpinan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan saya
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
9. Pimpinan saya bersahabat dengan karyawan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

10. Pimpinan saya akrab dengan karyawan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
11. Pimpinan sering melakukan tindakan yang menyenangkan karyawan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
12. Pimpinan mau menyokong pendapat yang diberikan oleh bawahan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
13. Pimpinan meminta pendapat dari bawahan sebelum mengambil sebuah keputusan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
14. Pimpinan menyempatkan waktunya untuk mendengarkan masalah dari bawahan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

15. Pimpinan memperhatikan kesejahteraan bawahan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
16. Pimpinan mau mendengar saran yang diberikan oleh bawahan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
17. Pimpinan saya memperlakukan bawahan seperti sesama
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

B. Kinerja Karyawan (Y)

Jumlah pekerjaan

1. Saya mampu menghasilkan jumlah pekerjaan sesuai standar perusahaan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

2. Saya memenuhi persyaratan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan di kantor
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
3. Saya memenuhi persyaratan keterampilan untuk melakukan pekerjaan di kantor
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
4. Saya memenuhi persyaratan kemampuan untuk melakukan pekerjaan di kantor
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

Kualitas pekerjaan

5. Saya mempunyai kompetensi sesuai standar yang ditetapkan perusahaan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
6. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas perusahaan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

Ketepatan waktu

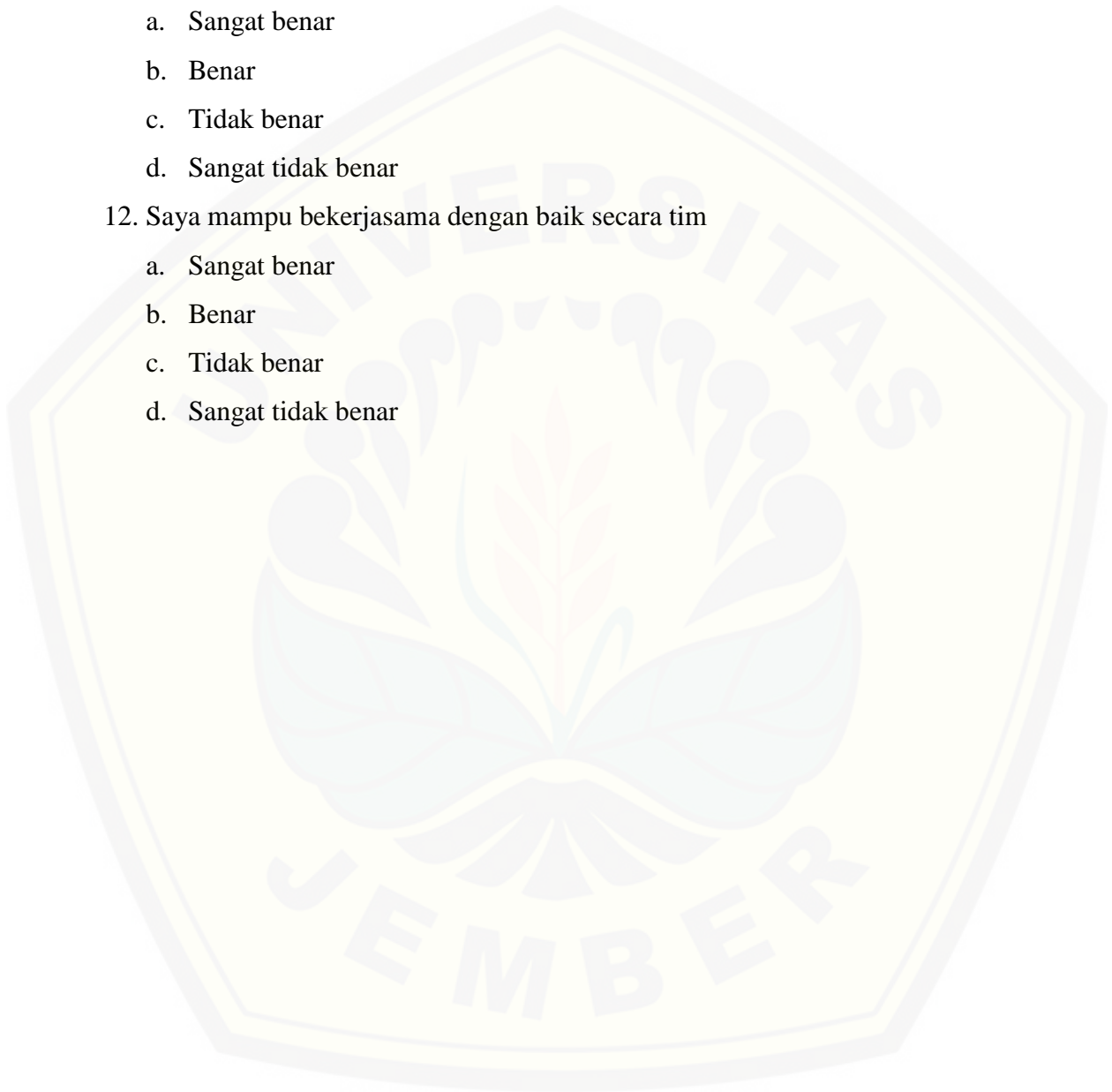
7. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

Kehadiran

8. Saya datang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan yaitu sebelum jam 08.00
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
9. Saya pulang sesuai waktu yang telah ditentukan perusahaan yaitu jam 16.00
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
10. Saya menyerahkan laporan pekerjaan mingguan
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar

Kemampuan kerjasama

11. Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan karyawan lainnya
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar
12. Saya mampu bekerjasama dengan baik secara tim
 - a. Sangat benar
 - b. Benar
 - c. Tidak benar
 - d. Sangat tidak benar



Y1.2	Pearson Correlation	.883**	1	.371	.450	.874**	.519*	.203	.777**	.783**	.777**	.383	.443	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000		.143	.070	.000	.033	.434	.000	.000	.000	.130	.075	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.3	Pearson Correlation	.453	.371	1	.435	.502*	.371	.824**	.358	.538*	.358	.650**	.855**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.068	.143		.081	.040	.142	.000	.158	.026	.158	.005	.000	.001
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.4	Pearson Correlation	.549*	.450	.435	1	.350	.254	.292	.435	.653**	.435	.789**	.436	.638**
	Sig. (2-tailed)	.022	.070	.081		.169	.325	.256	.081	.005	.081	.000	.080	.006
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.5	Pearson Correlation	.772**	.874**	.502*	.350	1	.633**	.350	.715**	.685**	.715**	.509*	.607**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.040	.169		.006	.169	.001	.002	.001	.037	.010	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.6	Pearson Correlation	.621**	.519*	.371	.254	.633**	1	.254	.857**	.728**	.857**	.422	.579*	.771**
	Sig. (2-tailed)	.008	.033	.142	.325	.006		.325	.000	.001	.000	.092	.015	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.7	Pearson Correlation	.310	.203	.824**	.292	.350	.254	1	.240	.417	.240	.549*	.636**	.568*
	Sig. (2-tailed)	.226	.434	.000	.256	.169	.325		.353	.096	.353	.022	.006	.017
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.8	Pearson Correlation	.847**	.777**	.358	.435	.715**	.857**	.240	1	.927**	1.000**	.453	.524*	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.158	.081	.001	.000	.353		.000	.000	.068	.031	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.9	Pearson Correlation	.887**	.783**	.538*	.653**	.685**	.728**	.417	.927**	1	.927**	.648**	.566*	.935**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.026	.005	.002	.001	.096	.000		.000	.005	.018	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.10	Pearson Correlation	.847**	.777**	.358	.435	.715**	.857**	.240	1.000**	.927**	1	.453	.524*	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.158	.081	.001	.000	.353	.000	.000		.068	.031	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.11	Pearson Correlation	.514*	.383	.650**	.789**	.509*	.422	.549*	.453	.648**	.453	1	.502*	.726**
	Sig. (2-tailed)	.035	.130	.005	.000	.037	.092	.022	.068	.005	.068		.040	.001
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y1.12	Pearson Correlation	.502*	.443	.855**	.436	.607**	.579*	.636**	.524*	.566*	.524*	.502*	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.040	.075	.000	.080	.010	.015	.006	.031	.018	.031	.040		.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.869**	.788**	.720**	.638**	.817**	.771**	.568*	.875**	.935**	.875**	.726**	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.006	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X
1.14 X1.15 X1.16 X1.17 Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y
1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10 Y1.11 Y1.12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	17	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	29

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.4706	.51450	17
X1.2	3.4706	.62426	17
X1.3	3.5294	.51450	17
X1.4	3.4706	.62426	17
X1.5	3.5882	.50730	17
X1.6	3.3529	.60634	17
X1.7	3.5882	.50730	17
X1.8	3.4706	.51450	17

X1.9	3.4706	.51450	17
X1.10	3.3529	.49259	17
X1.11	3.2941	.46967	17
X1.12	3.4706	.51450	17
X1.13	3.5294	.51450	17
X1.14	3.4118	.50730	17
X1.15	3.5882	.50730	17
X1.16	3.5294	.51450	17
X1.17	3.4706	.51450	17
Y1.1	3.5882	.50730	17
Y1.2	3.6471	.49259	17
Y1.3	3.4706	.62426	17
Y1.4	3.4706	.51450	17
Y1.5	3.7059	.46967	17
Y1.6	3.5882	.61835	17
Y1.7	3.4706	.51450	17
Y1.8	3.4706	.62426	17
Y1.9	3.5294	.51450	17
Y1.10	3.4706	.62426	17
Y1.11	3.5882	.50730	17
Y1.12	3.3529	.60634	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	97.9412	123.809	.595	.968
X1.2	97.9412	119.559	.801	.967
X1.3	97.8824	120.610	.886	.967
X1.4	97.9412	119.559	.801	.967
X1.5	97.8235	122.529	.721	.968
X1.6	98.0588	119.809	.807	.967
X1.7	97.8235	123.654	.618	.968
X1.8	97.9412	123.559	.617	.968
X1.9	97.9412	121.309	.821	.967
X1.10	98.0588	125.059	.507	.969

X1.11	98.1176	124.110	.626	.968
X1.12	97.9412	122.809	.685	.968
X1.13	97.8824	124.110	.568	.969
X1.14	98.0000	125.125	.485	.969
X1.15	97.8235	121.779	.790	.967
X1.16	97.8824	124.360	.545	.969
X1.17	97.9412	122.559	.707	.968
Y1.1	97.8235	121.529	.813	.967
Y1.2	97.7647	122.941	.705	.968
Y1.3	97.9412	120.309	.744	.968
Y1.4	97.9412	123.309	.640	.968
Y1.5	97.7059	122.846	.751	.968
Y1.6	97.8235	121.154	.687	.968
Y1.7	97.9412	123.809	.595	.968
Y1.8	97.9412	119.559	.801	.967
Y1.9	97.8824	120.610	.886	.967
Y1.10	97.9412	119.559	.801	.967
Y1.11	97.8235	122.529	.721	.968
Y1.12	98.0588	119.809	.807	.967

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
1.0141E2	130.882	11.44038	29

Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif Statistik

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.
12 X1.13 X1.14 X1.15 X1.16 X1.17 Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y
1.4 Y1.5 Y1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10 Y1.11 Y1.12 TOTAL_X TOTAL_Y
/SAVE

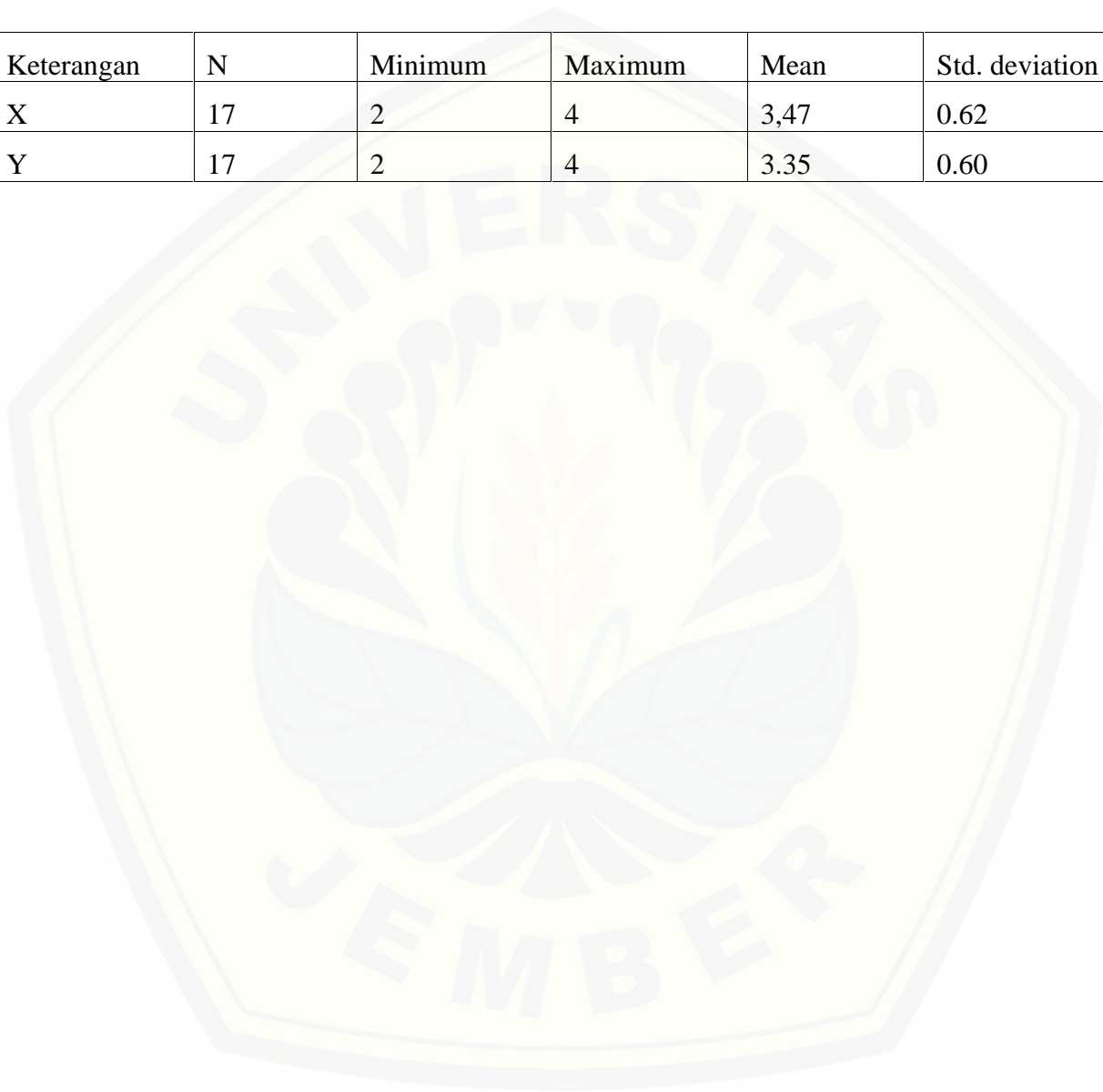
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
X1.2	17	2.00	4.00	3.4706	.62426
X1.3	17	3.00	4.00	3.5294	.51450
X1.4	17	2.00	4.00	3.4706	.62426
X1.5	17	3.00	4.00	3.5882	.50730
X1.6	17	2.00	4.00	3.3529	.60634
X1.7	17	3.00	4.00	3.5882	.50730
X1.8	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
X1.9	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
X1.10	17	3.00	4.00	3.3529	.49259
X1.11	17	3.00	4.00	3.2941	.46967
X1.12	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
X1.13	17	3.00	4.00	3.5294	.51450
X1.14	17	3.00	4.00	3.4118	.50730
X1.15	17	3.00	4.00	3.5882	.50730
X1.16	17	3.00	4.00	3.5294	.51450
X1.17	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
Y1.1	17	3.00	4.00	3.5882	.50730
Y1.2	17	3.00	4.00	3.6471	.49259
Y1.3	17	2.00	4.00	3.4706	.62426
Y1.4	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
Y1.5	17	3.00	4.00	3.7059	.46967
Y1.6	17	2.00	4.00	3.5882	.61835
Y1.7	17	3.00	4.00	3.4706	.51450
Y1.8	17	2.00	4.00	3.4706	.62426
Y1.9	17	3.00	4.00	3.5294	.51450

Y1.10	17	2.00	4.00	3.4706	.62426
Y1.11	17	3.00	4.00	3.5882	.50730
Y1.12	17	2.00	4.00	3.3529	.60634
TOTAL_X	17	50.00	68.00	59.0588	6.42719
TOTAL_Y	17	34.00	48.00	42.3529	5.17133
Valid N (listwise)	17				

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
X	17	2	4	3,47	0.62
Y	17	2	4	3.35	0.60



Lampiran 5. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTAL_Y

/METHOD=ENTER TOTAL_X.
```

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTAL_X ^a		. Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: TOTAL_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 ^a	.893	.886	1.74391

- a. Predictors: (Constant), TOTAL_X

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	382.264	1	382.264	125.694	.000 ^a
	Residual	45.618	15	3.041		
	Total	427.882	16			

- a. Predictors: (Constant), TOTAL_X
- b. Dependent Variable: TOTAL_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.561	4.028		-.636	.534
	TOTAL_X	.761	.068	.945	11.211	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_Y



Lampiran 6. Tabel t

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.0000 0	3.0776 8	6.3137 5	12.706 20	31.820 52	63.656 74	318.30 884
2	0.8165 0	1.8856 2	2.9199 9	4.3026 5	6.9645 6	9.9248 4	22.327 12
3	0.7648 9	1.6377 4	2.3533 6	3.1824 5	4.5407 0	5.8409 1	10.214 53
4	0.7407 0	1.5332 1	2.1318 5	2.7764 5	3.7469 5	4.6040 9	7.1731 8
5	0.7266 9	1.4758 8	2.0150 5	2.5705 8	3.3649 3	4.0321 4	5.8934 3
6	0.7175 6	1.4397 6	1.9431 8	2.4469 1	3.1426 7	3.7074 3	5.2076 3
7	0.7111 4	1.4149 2	1.8945 8	2.3646 2	2.9979 5	3.4994 8	4.7852 9
8	0.7063 9	1.3968 2	1.8595 5	2.3060 0	2.8964 6	3.3553 9	4.5007 9
9	0.7027 2	1.3830 3	1.8331 1	2.2621 6	2.8214 4	3.2498 4	4.2968 1
10	0.6998 1	1.3721 8	1.8124 6	2.2281 4	2.7637 7	3.1692 7	4.1437 0
11	0.6974 5	1.3634 3	1.7958 8	2.2009 9	2.7180 8	3.1058 1	4.0247 0
12	0.6954 8	1.3562 2	1.7822 9	2.1788 1	2.6810 0	3.0545 4	3.9296 3
13	0.6938 3	1.3501 7	1.7709 3	2.1603 7	2.6503 1	3.0122 8	3.8519 8
14	0.6924 2	1.3450 3	1.7613 1	2.1447 9	2.6244 9	2.9768 4	3.7873 9
15	0.6912 0	1.3406 1	1.7530 5	2.1314 5	2.6024 8	2.9467 1	3.7328 3
16	0.6901 3	1.3367 6	1.7458 8	2.1199 1	2.5834 9	2.9207 8	3.6861 5
17	0.6892 0	1.3333 8	1.7396 1	2.1098 2	2.5669 3	2.8982 3	3.6457 7
18	0.6883 6	1.3303 9	1.7340 6	2.1009 2	2.5523 8	2.8784 4	3.6104 8
19	0.6876 2	1.3277 3	1.7291 3	2.0930 2	2.5394 8	2.8609 3	3.5794 0
20	0.6869 5	1.3253 4	1.7247 2	2.0859 6	2.5279 8	2.8453 4	3.5518 1