



**PENGARUH ETOS KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI  
TUGAS, DAN GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN  
BESUK KABUPATEN PROBOLINGGO**

THE INFLUENCE OF WORK ETHIC, LEADERSHIP STYLE TASK  
ORIENTED AND RELATIONSHIP ORIENTED TOWARD  
EMPLOYEE'S PERFORMANCE OF BESUK DISTRICT  
OFFICE OF PROBOLINGGO REGENCY

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Lia Pandini

NIM. 120810201108

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2016**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Lia Pandini  
NIM : 120810201108  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya ini tidak benar.

Jember, 2016

Yang menyatakan,

Lia Pandini  
NIM. 120810201108

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul : PENGARUH ETOS KERJA , GAYA KEPEMIMPINAN  
BERORIENTASI TUGAS DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR  
KECAMATAN BESUK KABUPATEN  
PROBOLINGGO

Nama : Lia Pandini

NIM : 120810201108

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui tanggal : 27 Juni 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Agus Priyono, MM  
NIP. 196010161987021001

Tatok Endhiarto S.E., M. Si  
NIP. 196004041989021001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM  
NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH ETOS KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI  
TUGAS DAN GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN BESUK  
KABUPATEN PROBOLINGGO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama** : Lia Pandini  
**NIM** : 120810201108  
**Jurusan** : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

September 2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Dr. Sri Wahyu Lelly H.S. SE., M.Si : ( )  
NIP. 197405022000032001  
**Sekretaris** : Chairul Saleh S.E., M.Si. : ( )  
NIP. 196903061999031001  
**Anggota** : Gusti Ayu Wulandari S.E.,M.M : ( )  
NIP. 198309122008122001

PHOTO

4 x 6

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si  
NIP. 197805252003122002

## PERSEMBAHAN

Dengan ridho Allah SWT, syukur Alhamdulillah akhirnya satu kewajiban dapat saya selesaikan dan semua ini tulus saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, ungkapan terima kasih, rasa hormat dan kasih sayang saya kepada:

1. Ayahanda tercinta Supandi S.Pd dan Ibunda tersayang Siti Marijam yang telah mendoakan, melimpahkan kasih sayang dan memberikan dukungan sepenuhnya dari awal sampai akhir.
2. Adik tersayang Rahul Pandika yang selalu memberikan semangat.
3. Teman-teman seperjuangan yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu.
4. Almamater tercinta Universitas Jember.

**MOTO**

“Kemenangan yang seindah-indahnya dan sesukar-sukarnya yang boleh direbut  
oleh manusia ialah menundukkan diri sendiri”

**(Ibu R.A Kartini)**



## RINGKASAN

**Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo;** Lia Pandini; 120810201108; 2016; 106 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS 23 untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan antar variabel etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai. Data primer diperoleh dari hasil kuisisioner yang disebar dan wawancara yang dilakukan kepada 41 responden dan data sekunder bersumber dari Kantor kecamatan besuk kabupaten probolinggo dalam website dan dokumen yang dimiliki instansi.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh informasi bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki oleh pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai kantor kecamatan besuk kabupaten probolinggo begitu juga sebaliknya, jika etos kerja yang dimiliki pegawai rendah maka kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo juga akan menurun. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan semakin meningkatkan kinerja pegawai kantor kecamatan besuk kabupaten probolinggo. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan berorientasi hubungan maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai kantor kecamatan besuk kabupaten probolinggo. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## SUMMARY

***The Influence of Work Ethic, Leadership Style Task Oriented and Relationship Oriented toward Employee's Performance Of Besuk District Office of Probolinggo Regency; Lia Pandini; 120810201108; 106 Pages; Department of Management; Faculty of Economics and Business; University of Jember***

*This study was conducted to determine and analyze the influence of Work Ethics, Leadership style task oriented and relationship oriented toward employee's performance of besuk districk office of probolinggo regency. The analysis technique used in this study is the technique of multiple regression statistical analysis using SPSS 23 to know the effect of partial and simultaneous among variables work ethic, leadership style task-oriented and relationship-oriented on employee performance. Primary data obtained from questionnaires distributed and interviews were conducted to 41 respondents and secondary data sourced from Besuk district office of probolinggo regency in websites and documents owned establishments.*

*Based on the statistical results showed that the workload positive and significant effect on employee performance. This indicates that the higher work ethic which is owned by employees will increase employee performance of besuk district office of probolinggo regency and vice versa, if the employee's work ethic possessed lower then the employee performance of besuk district office of probolinggo regency will also decrease. Relationship-oriented leadership style and significant positive effect on employee performance. This means that the more effective task-oriented leadership style will enhance employee performance of besuk district office of probolinggo regency. Relationship-oriented leadership style and significant positive effect on employee performance. This means that the more effective relationship-oriented leadership style will be followed by improved employee's performance of besuk district office of probolinggo regency. Based on these test results can be concluded that these three variables is an important factor in improving employee performance.*

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T, karena atas anugrahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas, dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan penulis, tetapi berkat dorongan dan semangat dari berbagai pihak akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

- a. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Drs. Agus Priyono M.M selaku Dosen Pembimbing I yang sudah banyak memberikan dorongan, arahan, bimbingan dan saran ataupun masukan yang sangat berharga serta sabar membimbing saya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
- d. Tatok Endhiarto S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan meluangkan waktunya dalam penulisan skripsi ini.
- e. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E. M,Si, Chairul Saleh S.E., M.Si, dan Gusti Ayu Wulandari S.E., M.M selaku penguji skripsi ini.
- f. Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb selaku Dosen Pembimbing Akademik penulis yang selalu setia mengontrol perkembangan akademik penulis selama masa kuliah.
- g. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

- h. Bapak Didik Susiono, S.Sos dan Seluruh Pegawai Kantor Kecamatan Besuk yang telah banyak membantu selama proses penelitian.
- i. Kedua orangtua penulis, Ayahanda Supandi dan Ibunda Siti Marijam yang telah memberikan segalanya untuk penulis.
- j. Sahabat KKN 112 Gelombang I Tahun 2016, Bagaskoro Wibowo, Rizky Akbar I.T, Hayu Rifananda, Anisa Hikmah S, Ratih Pratiwi Novianti, Andini Nuw Wulandari, Mana Dana Satria Sakti dan mas Nofel Hermawan yang telah membantu dan memberi semangat serta dukungan.
- k. Teman-Teman kost di Bangka 3 No.20, Fatatun Nafisah, Ida Alqurnia, Erni Rahayu, Khusnul Khotimah, Lusi Indrian Sari, Ana Nailun Nisa, dan Mbak Sutriani yang selalu memberikan semangat, menyumbangkan ide dan menemani.
- l. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen angkatan 2012.
- m. Semua pihak yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu yang sudah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah S.W.T selalu membalas kebaikan dari semua pihak yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi yang membacanya.

Jember, Januari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Etos Kerja .....	7
2.1.2 Kepemimpinan.....	9
2.1.3 Gaya Kepemimpinan .....	11
2.1.4 Kinerja .....	15
2.2 Kajian Empiris .....	17
2.3 Kerangka Konseptual.....	23
2.4 Hipotesis Penelitian .....	23
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>26</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	26
3.2 Populasi dan Sampel .....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	27
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.5 Identifikasi Variabel.....	28
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	28
3.7 Skala Pengukuran.....	32
3.8 Metode Analisis Data.....	33
3.8.1 Uji Instrumen.....	33
3.8.2 Uji Normalitas Data .....	34
3.8.3 Analisis Regresi Berganda .....	35
3.8.4 Uji Asumsi Klasik .....	35
3.8.5 Uji Hipotesis.....	37
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	40

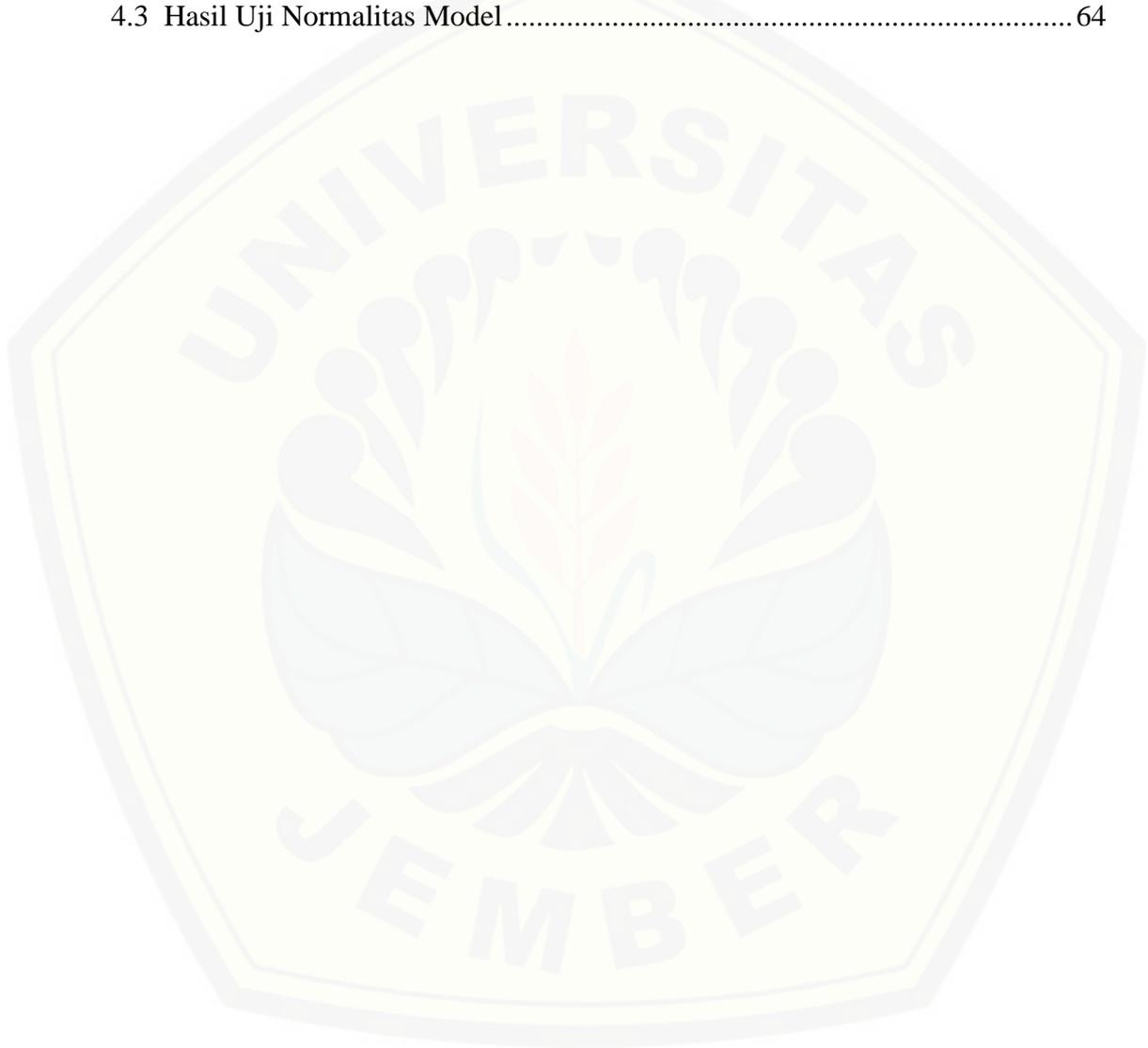
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>42</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	42
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
4.1.2 Analisis Deskriptif .....	50
4.2 Hasil Analisis Data .....	52
4.2.1 Deskripsi Variabel .....	52
4.2.2 Analisis Deskriptif Statistik.....	55
4.2.3 Uji Instrumen .....	57
4.2.4 Uji Normalitas Data.....	59
4.2.5 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	60
4.2.6 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	62
4.2.7 Pengujian Hipotesis .....	64
4.3 Pembahasan.....	67
4.3.1 Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja .....	67
4.3.2 Pengaruh G. Kepemimpinan Berorientasi Tugas terhadap Kinerja.....	69
4.3.3 Pengaruh G. Kepemimpinan Berorientasi Hubungan terhadap Kinerja.....	71
4.3.4 Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan terhadap Kinerja.....	72
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	73
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran.....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>76</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>79</b>

**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	21
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	51
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	51
4.4 Deskripsi Variabel Etos Kerja.....	52
4.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas .....	53
4.6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan .....	54
4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	55
4.8 Hasil Uji Analisis Deskriptif.....	55
4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	57
4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	59
4.11 Hasil Uji Normalitas Data.....	59
4.12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	60
4.13 Hasil Uji Multikolinieritas .....	62
4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	63
4.15 Hasil Uji F.....	66

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual .....	23
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	40
4.1 Struktur Organisasi Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo .....	49
4.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	61
4.3 Hasil Uji Normalitas Model.....	64



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	.79
2. Data Pegawai.....	.83
3. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	.85
4. Hasil Analisis Deskriptif.....	.89
5. Hasil Distribusi Frekuensi.....	.90
6. Hasil Uji Analisis Deskriptif Statistik.....	.97
7. Hasil Uji Validitas.....	.98
8. Hasil Uji Reliabilitas .....	104
9. Hasil Uji Normalitas Data.....	106
10. Hasil Regresi Linier Berganda .....	107
11. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	108
12. Hasil Rata-Rata Deskripsi Variabel Masing-Masing Pegawai.....	111
13. Deskripsi Etos Kerja, Gaya Kepmimpinan Berorientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.....	113

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kerberhasilan atau kegagalan suatu organisasi di tentukan oleh berbagai faktor. Faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan organisasi adalah pegawai. Menurut Mangkunegara (2008:75), "Sumber Daya Manusia (karyawan) merupakan faktor yang paling penting dan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dari sebuah perusahaan, karena karyawan memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan". Organisasi mampu mencapai tujuannya jika organisasi tersebut memiliki kinerja yang bagus. Baik buruknya kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan oleh individu didalamnya. Oleh karena itu, pegawai sebagai aset penting yang dimiliki oleh organisasi keberadaannya harus dijaga dan dipelihara agar pelaksanaan tugas dan pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Pemeliharaan dan penataan pegawai merupakan salah satu faktor penunjang dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang diperlukan dalam organisasi. Pemeliharaan pegawai dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja sendiri Menurut Hasibuan (2002:93) adalah, "hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.". Kinerja pegawai dapat dikatakan baik jika kinerja tersebut sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai sebuah organisasi harus mengetahui faktor apakah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri pegawai maupun dari luar . Faktor dari dalam salah satunya adalah etos kerja. Etos kerja merupakan landasan dasar yang dipegang seseorang atau sesuatu yang diyakini seseorang tentang kerja yang kemudian diwujudkan melalui perilakunya dalam bekerja dan melaksanakan tugas, fungsi serta kewajibannya. Menurut Sinamo (2005:28) etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Etos kerja sendiri dapat dikatakan

sebagai dorongan yang positif yang ada dalam diri seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan ikhlas. Etos kerja yang baik sangat penting dimiliki oleh pegawai karena etos kerja sendiri akan berpengaruh langsung terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pegawai yang memiliki etos kerja yang baik memandang kerja sebagai sesuatu yang bernilai tinggi bagi kehidupan. Hal ini yang akan mendorong pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Pegawai dengan etos kerja yang tinggi memiliki kesadaran yang tinggi tentang perannya dalam organisasi. Hal ini didukung oleh Matuntina (1992:51) yang menyatakan, “ seorang pegawai akan semakin dapat meningkatkan peran aktifnya dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang baik apabila didukung oleh kesadaran pegawai tersebut akan kedudukannya dalam organisasi serta menghayati hak dan kewajibannya.

Selain faktor dari dalam diri pegawai, ada faktor dari luar diri pegawai yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki peran yang strategis dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Tujuan sebuah organisasi dapat dicapai jika orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan perannya. Agar orang-orang yang ada dalam organisasi dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur dan apa yang diharapkan maka diperlukan seorang pemimpin untuk mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpin sangat memperhatikan pelaksanaan tugas pegawai dan mengutamakan hasil kerja pegawai.

Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi biasanya dianggap sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpinnya dalam mengelola organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengelola berbagai aspek yang ada dalam organisasi. Organisasi yang memiliki finansial yang kuat, persediaan bahan baku yang banyak, teknologi yang canggih dan sumberdaya yang berkualitas jika pemimpinnya tidak dapat mengelola semuanya dengan baik maka tujuan organisasi tetap tidak akan tercapai. Hal ini didukung oleh pendapat Siagian (2003: 2) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara

keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan organisasi tersebut.

Setiap orang yang ada dalam organisasi memiliki kemampuan yang berbeda-beda sehingga setiap pegawai dalam organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda juga. Peran pemimpin disini sangat dibutuhkan untuk mengatasi berbagai situasi yang timbul karena adanya kekurangan atau keterbatasan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memotivasi atau memberi dorongan kepada bawahan agar mampu mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya dan meningkatkan kinerja pegawainya.

Peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai jika seorang pemimpin mampu mempengaruhi pegawainya agar memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama. Kualitas yang dimiliki seorang pemimpin bukan hanya tentang keterampilan yang dimiliki pemimpin mengelola semua aspek dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan. Akan tetapi, hal yang paling ditekankan yaitu bagaimana pemimpin mengelola tenaga kerja yang ada agar memiliki motivasi dalam bekerja dan menjalankan tugasnya sesuai dengan keinginan pemimpin untuk peningkatan kinerja, serta menekankan juga pada tanggung jawab utama yang dimiliki pemimpin yaitu mengarahkan kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Kantor Kecamatan merupakan salah satu organisasi pemerintahan (lembaga pemerintahan) yang tugas utamanya adalah memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Kantor Kecamatan yang fungsi utamanya adalah fungsi pemerintahan, fungsi pembangunan dan fungsi kemasyarakatan dituntut memberikan pelayanan yang optimal demi keberhasilan pengelolaan daerah khususnya otonomi daerah. Kantor Kecamatan Besuk merupakan salah satu Kecamatan dari 24 Kecamatan yang ada di Kabupaten Probolinggo. Hampir disemua lembaga pemerintahan memiliki keluhan yang sama yaitu keluhan masyarakat akan pelayanan yang diberikan dirasa tidak memuaskan dan optimal.

Fenomena yang ada pada Kantor Kecamatan Besuk yaitu terdapat pegawai yang masih tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, kurangnya semangat

kerja pegawai, terdapat pegawai yang datang terlambat, tidak mengikuti apel dan masih banyak masyarakat yang mengeluhkan pelayanan dari Kantor Kecamatan ini. Etos kerja memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Etos kerja yang tinggi akan membuat pegawai melakukan pekerjaannya dengan rasa senang hati tanpa merasa dibebani, terpaksa, dan tidak menganggap pekerjaan hanya sebagai rutinitas sehari-hari yang harus dikerjakan. Pegawai akan lebih bertanggung jawab, kerja keras dan melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaannya sebagai wujud dari etos kerja yang tinggi. Sebagai dampaknya, kinerja pegawai akan meningkat dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena lain yang ada pada Kantor Kecamatan ini yaitu dimana pemimpin yang selalu memberikan informasi kepada bawahan seperti adanya program-program baru di lingkungan Kabupaten Probolinggo yang harus dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Besuk dan memberikan penjelasan mengenai aturan-aturan dari pemerintah Kabupaten yang harus diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo. Dari beberapa sikap pemimpin diatas menandakan bahwa pemimpin sangat memperhatikan pelaksanaan tugas. Selain itu pemimpin pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo juga selalu berusaha untuk mengayomi dan peduli terhadap pegawainya, terbukti dari sikap pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pegawainya pada waktu tertentu. Pemimpin dalam menjalankan tugasnya selain berorientasi terhadap tugas yang harus dikerjakan pegawai, pemimpin juga tidak lupa untuk memberikan perhatian khusus terhadap pegawainya. Hal ini menandakan bahwa pemimpin juga sangat memperhatikan hubungan manusiawi yang terjalin antara semua anggota dalam sebuah organisasi dimana harus peduli satu sama lain sebagai wujud dari kekeluargaan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terdapat pada Kantor Kecamatan Besuk tersebut maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
- b. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
- c. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
- d. Apakah etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap kinerja pegawai.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait. Adapun manfaat tersebut antara lain:

a. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada lembaga mengenai pentingnya etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dalam menentukan kinerja pegawai.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wacana untuk melakukan pengembangan dan penelitian selanjutnya terkait masalah pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai.

c. Bagi Peneliti

Dapat digunakan untuk menambah wawasan peneliti mengenai pengaruh etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Etos Kerja

##### a. Pengertian Etos Kerja

Menurut Sinamo (2005:28), “etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral.”.

Menurut Rifa’i (2007: 347), “etos adalah sikap, pandangan, pedoman, pokok atau tolak ukur yang ditentukan dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang dalam berkegiatan yang dengan sengaja diarahkan pada suatu tujuan tertentu.”.

Menurut Tasmara (2002:35), “etos kerja merupakan sistem nilai-nilai yang dianut oleh seseorang dalam bekerja, yang kemudian membentuk semangat yang membedakan antara yang satu dan yang lainnya.”.

Dari beberapa kesimpulan itu dapat ditarik kesimpulan bahwa etos kerja merupakan pedoman hidup dalam bekerja yang kemudian menjadi karakteristik seseorang dalam bekerja yang terwujud melalui perilaku-perilaku khas dalam bekerja.

##### b. Aspek-aspek Etos kerja

Terdapat delapan aspek etos kerja yang menandakan seseorang memiliki etos kerja yang tinggi (Sinamo, 2005:29-189) yaitu:

###### 1. Kerja adalah Rahmat

Kerja merupakan pemberian dari Yang Maha Kuasa maka individu harus dapat bekerja dengan tulus dan penuh syukur.

###### 2. Kerja adalah amanah

Kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab.

3. Kerja adalah panggilan

Kerja merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.

4. Kerja adalah aktualisasi

Pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat.

5. Kerja adalah ibadah

Bekerja merupakan bentuk bakti dan ketakwaannya kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian.

6. Kerja adalah Seni

Kerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirnya daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif.

7. Kerja adalah kehormatan

Pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan.

8. Kerja adalah pelayanan

Manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati.

c. Indikator etos kerja

Setiap orang memiliki motivasi sendiri dalam melakukan sesuatu dan meraih keberhasilan. Motivasi ini yang kemudian terwujud dalam tindakan seseorang dalam melakukan sesuatu termasuk bekerja. Tindakan tersebut menjadi ciri tersendiri dan sikap dasar yang mencerminkan bagaimana seseorang menilai dan memandang suatu pekerjaan.

Dari Delapan aspek yang dijelaskan oleh Sinamo (2005: 29-189) di atas maka Individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

### 1. Menghargai Waktu

Sikap menghargai waktu merupakan sikap bagaimana seseorang memanfaatkan waktu yang ada untuk melakukan aktifitas-aktifitas yang bermanfaat dan mengurangi waktu luang yang non-produktif.

### 2. Penuh tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan suatu sikap seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dimana pekerjaan yang dilakukan dianggap sebagai sesuatu yang harus ia kerjakan dengan baik dan benar.

### 3. Penuh Integritas

Integritas merupakan sikap konsisten dan keteguhan hati sesuai dengan nilai yang diyakini dan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi dalam keadaan dan kondisi apapun.

### 4. Kerja Keras

Kerja keras adalah bekerja dengan sekuat tenaga, penuh semangat, pantang menyerah, fokus pada pekerjaannya sehingga tidak punya waktu dan energi untuk melakukan kegiatan lain.

### 5. Penuh Semangat

Semangat merupakan sikap yang dimiliki seorang pegawai untuk menghasilkan kerja yang lebih baik dengan rasa senang tanpa merasa terbebani yang dapat mendorong seseorang pegawai memiliki antusiasme yang tinggi untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang ada pada organisasi untuk mencapai kepentingan bersama.

#### 2.1.2 Kepemimpinan

Rivai (2004:36) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari pada melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

Menurut Yukl (2004:22), “Kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas maka kepemimpinan bisa dikatakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain tentang berbagai hal untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara umum teori kepemimpinan dikelompokkan menjadi tiga pendekatan yakni:

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat berfokus pada pemimpin itu sendiri. Dalam teori ini disebutkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan pemimpin tersebut. Kemampuan disini menyangkut kualitas pemimpin dalam berbagai sifat dan ciri-ciri didalamnya. Ciri-ciri tersebut meliputi pengetahuan, kecerdasan, kemampuan analitik, keterampilan, komunikasi, fleksibilitas dan lain-lain.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berfokus pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugasnya mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan. Pendekatan ini ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan tersebut meliputi cara memberi perintah, cara membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara memimpin rapat, cara mengambil keputusan, cara memotivasi bawahan, cara mengawasi kerja bawahan, dan lain-lain.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional sering juga disebut pendekatan *kontingensi*. Dalam pendekatan ini keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh situasi, baik itu situasi kepemimpinan maupun organisasional. Setiap organisasi sejenis memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dan permasalahan yang berbeda sehingga dalam hal ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang

berbeda pula. Bagaimana seorang pemimpin mampu menghadapi masalah tertentu pada situasi tertentu menjadi fokus dari pendekatan ini.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003:297) gaya kepemimpinan adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang yang terefleksi dalam ucapan dan tindakan sebagai anggota organisasi.

Menurut Robbins (2002:6), menyatakan bahwa telaah universitas michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas seseorang dalam melaksanakan tugasnya yaitu mengelola dan mengendalikan segala aktivitas atau kegiatan yang ada dalam suatu organisasi baik berupa tindakan maupun ucapan yang tujuannya adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### a. Gaya kepemimpinan Berorientasi Tugas

Menurut Yukl (1998:45), gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah tingkat sejauh mana seseorang memimpin perannya sendiri dan peran dari bawahannya kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Gaya kepemimpinan ini fokus pada hasil dan aspek-aspek kerja tanpa menghiraukan apakah bawahan senang atau tidak. Pemimpin yang memiliki orientasi pada hubungan ditandai beberapa hal sebagai berikut:

1. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan
2. Pemimpin melakukan pengawasan secara ketat terhadap bawahan secara berkala.
3. Pemimpin mengaskan bahwa tugas-tugas yang dikerjakan harus sesuai dengan keinginan pemimpin.
4. Pemimpin lebih mengutamakan pelaksanaan tugas yang dikerjakan bawahan dibandingkan dengan meningkatkan kualitas bawahan dengan pelatihan dan pengembangan.

Adapun indikator yang mengukur seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya berorientasi tugas (Yukl, 1998:45) sebagai berikut.

1. Menyediakan peralatan kerja

Pemimpin akan menyediakan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pegawai seperti meja, alat tulis, dan peralatan kerja lainnya. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan baik.

2. Memberikan instruksi yang jelas

Pemimpin akan memberikan perintah dengan jelas terkait dengan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai agar karyawan benar-benar mengerti tentang apa yang diinginkan oleh pemimpin terkait dengan tugas yang harus diselesaikan pegawai.

3. Membuati kritik bila pekerjaan salah atau jelek

Hasil akhir merupakan hal yang paling penting menurut pemimpin. Pemimpin akan memberikan kritik jika pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pemimpin.

4. Mau bekerja sama menyelesaikan pekerjaan

Pada waktu tertentu pemimpin mau bekerja sama menyelesaikan pekerjaan dengan pegawai karena pemimpin memperhatikan betapa penting tugas diselesaikan.

5. Mengkoordinasi bawahan

Pada poin ini pemimpin akan merancang hubungan antara pegawai, pekerjaan dan faktor-faktor lain. Pemimpin akan mengatur tentang apa yang harus dilakukan pegawai untuk menyelesaikan tugasnya.

6. Mengawasi bawahan

Untuk mencapai hasil akhir yang baik, pemimpin biasanya akan memperhatikan pegawai saat menjalankan tugas. Selain itu pemimpin juga akan sering memeriksa hasil kerja para pegawainya agar tidak ada yang menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

7. Memberi pekerjaan sesuai kemampuan

Para pegawai akan diberikan tugas sesuai dengan apa yang mampu dikerjakan. Pemimpin akan memilih dan memilah setiap pekerjaan sesuai dengan tingkatan-tingkatan kemampuan pegawainya.

8. Menentukan batas waktu pekerjaan

Dalam pelaksanaan tugas pemimpin akan memberikan batas waktu pengerjaan kepada pegawai. Pemimpin sangat memperhatikan efektivitas waktu.

9. Menjalankan prosedur kerja

Pemimpin akan menuntut pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Menurut Yukl (1998:44), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Gaya kepemimpinan ini memperhatikan bahwa keberadaan pegawai sangat penting dan menganggap bawahan sebagai pribadi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini ditandai beberapa hal sebagai berikut:

1. Pemimpin lebih menekankan pada pemerian motivasi kepada bawahan dari pada memberikan pengawasan.
2. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
3. Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama serta saling menghormati diantara sesama anggota organisasi.

Adapun indikator dari gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan dalam penelitian ini (Yukl, 1998:44) adalah:

1. Memperlakukan bawahan seperti sesama

Pemimpin memperlakukan pegawainya sama, tidak pernah membedakan berdasarkan status dan kedudukannya. Pemimpin tidak menerapkan sikap yang menunjukkan posisi atasan dengan bawahan.

2. Menerima saran dari bawahan

Berkaitan dengan pemimpin yang memperlakukan pegawainya seperti sesama maka pemimpin menerapkan sikap terbuka. Pemimpin akan menerima berbagai saran yang diberikan oleh pegawai.

3. Memberi dukungan kepada bawahan

Pemimpin akan melakukan berbagai tindakan yang akan membuat karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Hal ini dilakukan pemimpin untuk menunjukkan kepada pegawai bahwa pemimpin memberikan dukungan penuh kepada pegawai. Pemimpin sadar bahwa pegawai memiliki peranan penting dalam organisasi sehingga dukungan yang diberikan pemimpin diharapkan mampu meningkatkan semangat dalam diri pegawai.

4. Mau berdiskusi mengenai pekerjaan

Pegawai harus mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik sehingga pemimpin mau berdiskusi dengan pegawai mengenai pekerjaan. Hal ini dilakukan pemimpin untuk membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya maupun membantu pegawai dalam mengatasi kendala-kendala yang ada.

5. Mendengarkan masalah bawahan

Pemimpin akan sangat memperhatikan pegawainya, segala sesuatu yang dapat menghambat pegawai dalam menyelesaikan tugasnya merupakan hal yang harus diperhatikan pemimpin. Pemimpin akan selalu bersedia mendengarkan masalah apa yang dihadapi pegawai. Selain itu pemimpin akan memberikan solusi yang baik untuk memecahkan masalah yang dihadapi pegawainya.

6. Membantu bawahan meningkatkan karier

Pemimpin harus mampu membantu karyawan dalam meningkatkan karirnya. Peningkatan karir akan memberikan dampak positif terhadap kehidupan pegawai selain itu jenjang karir juga menunjang kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan organisasi yang telah disiapkan.

7. Memberi informasi kepada bawahan

Informasi merupakan hal yang penting yang harus disampaikan kepada seluruh anggota organisasi. Pemimpin akan selalu memberikan informasi kepada pegawainya terkait apa yang harus dilakukan pegawai untuk menghindari kesalahan, menambah pengetahuan pegawai, dan lain-lain.

8. Memberi pengakuan kepada bawahan

Pemimpin akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada pegawai mengenai apa yang telah pegawai kerjakan untuk organisasi. Pemimpin akan menunjukkan kepada bawahan betapa pentingnya posisi pegawai dalam organisasi tersebut. Pemimpin akan selalu menghargai setiap kerja keras karyawan.

9. Memberi kepercayaan.

Pemimpin akan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai, kepercayaan ini sebagai wujud bahwa pemimpin menganggap karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai apa yang diharapkan oleh organisasi.

#### 2.1.4 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:9).

Menurut Hasibuan (2007:195) menyatakan kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai perannya dalam organisasi.

Menurut Rivai (2004:309) menyatakan, “kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari seseorang dalam menjalankan

tugas yang diberikan kepadanya oleh organisasi baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan dimana kemampuan merupakan penilaian atas hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugasnya.

2. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

3. Dukungan yang diterima

Dukungan yang diterima oleh pegawai menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Dukungan disini bisa berupa pelatihan, pengembangan, peralatan atau fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh organisasi dan harapan-harapan dari berbagai pihak terhadap pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Keberadaan pekerjaan bagi pegawai juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena ada atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan karyawan yang akan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh organisasi serta keberadaan mereka penting bagi organisasi.

5. Hubungan dengan organisasi

Hubungan pegawai dengan organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai memiliki hubungan yang baik dengan organisasi maka karyawan akan merasa nyaman, betah, dan senang saat bekerja. Saat perasaan senang,nyaman dan betah ini muncul maka seorang karyawan mampu bekerja dengan baik. Akan tetapi begitu juga sebaliknya, jika

hubungan pegawai dengan organisasi buruk maka karyawan tidak akan merasa nyaman saat bekerja.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator (Robbins, 2006:260), yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya tanpa meminta bantuan orang lain.

## 2.2 Kajian Empiris

Penelitian terdahulu merupakan landasan atau acuan bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Hasil penelitian terdahulu dapat mendukung atau menolak hasil penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini merupakan penelitian yang berkaitan dengan penelitian yang

dilakukan peneliti dengan memperhatikan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

### 2.2.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Kencanawati (2013) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin terhadap kinerja pegawai Kantor pelayanan pajak madya Denpasar “, menyatakan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan, etos kerja, motivasi, dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar. Secara parsial variabel kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor pelayanan pajak madya Denpasar. Motivasi adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kantor pelayanan pajak madya Denpasar. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas pemimpin sebagai inovator, pemimpin sebagai komunikator, pemimpin sebagai motivator dan pemimpin sebagai kontroler. Untuk variabel etos kerja dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah kerja adalah rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan dan kerja adalah pelayanan. Sedangkan indikator dari variabel kerja terdiri atas input/pelaku, perilaku/proses dan hasil kerja.

Fajriani, *et al* (2013) meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos kerja guru terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Al-Azhar Syifa Budi Solo)”. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan etos kerja guru terhadap kinerja guru. Etos kerja guru lebih berpengaruh daripada gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Timbuleng dan Sumarauw (2015) menyatakan bahwa etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini berjudul “etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi Cabang Manado”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.

### 2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Kinerja Pegawai

Rise, *et al* (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan” menyatakan bahwa pengaruh antara variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat secara keseluruhan saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya secara positif dan signifikan. Selain itu pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja karyawan dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *path analysis*. Indikator gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang digunakan dalam penelitian ini adalah menetapkan tujuan yang perlu dicapai karyawan, mengorganisasi situasi kerja, menetapkan batas waktu, memberikan arahan secara spesifik dan mensyaratkan adanya laporan rutin. Sedangkan indikator yang digunakan untuk variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yaitu memberikan dukungan dan dorongan, melibatkan karyawan dalam diskusi, memudahkan interaksi antara semua karyawan, berusaha mencari informasi tentang keluhan karyawan dan memberikan balikan tentang hasil kerja karyawan.

### 2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Pegawai

Dewi (2012) menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pengendalian internal dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana dan regresi berganda. Penelitian ini berjudul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group).

Ruyatnasih, *et al* (2013) penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang”. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan ini adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Kinerja karyawan berada pada tingkat baik. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasinya sebesar 0,505 yang artinya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 25,5 persen, sedangkan sisanya 74,5 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tampi (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepmimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)”. Penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,098 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,043 tersebut lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel-	Metode	Hasil (Kesimpulan)
----	------	-----------	--------	--------------------

	<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>variabel Penelitian</b>	<b>Analisis Data</b>	
<b>1</b>	Rise, <i>et al</i> (2010)	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X1), gaya kepemimpinan berorientasi karyawan (X2), Kinerja Pegawai (Y) dan Kepuasan Kerja karyawan (Z)	<i>Path Analysis</i>	Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
<b>2</b>	Dewi (2012)	Pengendalian Internal (X1), Gaya kepemimpinan (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi sederhana dan Berganda	Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
<b>3</b>	Kencanawati (2013)	Kepemimpinan (X1), Etos Kerja (X2), Motivasi (X3), Disiplin (X4), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan, etos kerja, motivasi, dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Motivasi adalah variable yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

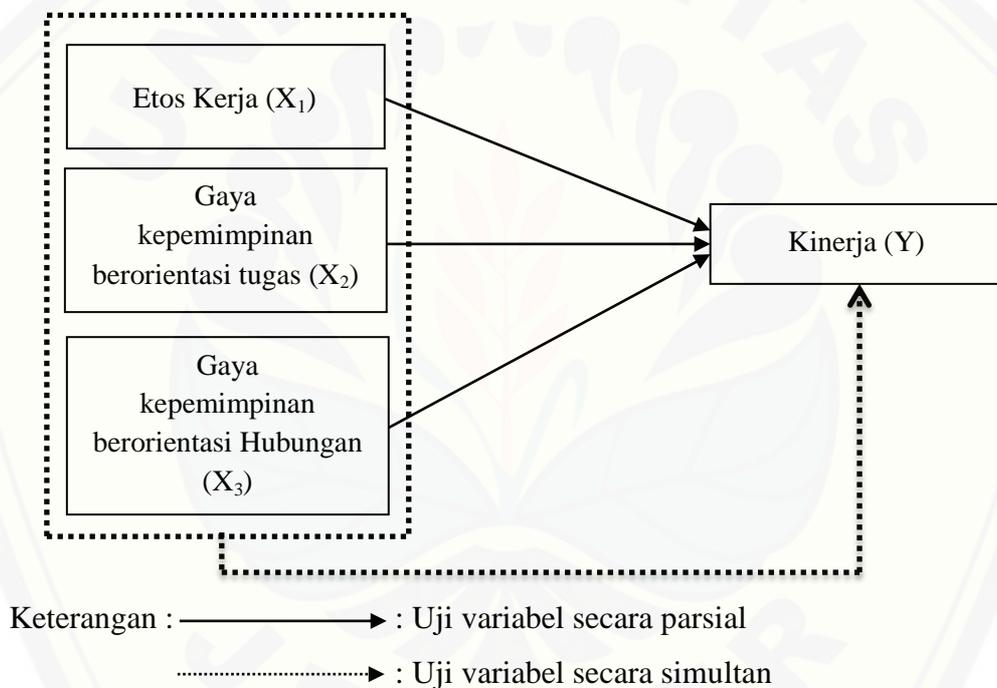
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
4	Fajriani, Santoso, & Ngadiman (2013)	Gaya Kepemimpinan (X1), Etos Kerja (X2), Kinerja Guru (Y)	Analisis Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Etos kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Etos kerja guru lebih berpengaruh daripada gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.
5	Ruyatnasih, Anwar, & Beni (2013)	Gaya Kepemimpinan (X) dan Kinerja karyawan (Y)	Analisis Korelasi	Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan kharismatik. Tingkat kinerja karyawan berada pada skala baik. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Tampi (2014)	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda dan Korelasi Berganda	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Timbuleng dan Sumarauw (2015)	Etos kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda	Etos kerja, disiplin kerja, komitmen secara simulatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian Terdahulu

### 2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo. Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat melalui metode analisis jalur yang menggambarkan pengaruh langsung antara etos kerja ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan Berorientasi tugas ( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan uraian diatas, maka dikembangkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas rumusah masalah. Dikatakan sebagai jawaban sementara karena hanya berdasarkan pada teori. Hipotesis ini kemudian akan di uji lebih lanjut untuk membuktikan apakah benar adanya atau tidak benar mengenai pengaruh antara variabel bebas yaitu etos kerja

(X1), gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X2) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Fajriani, *et al* (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada etos kerja guru terhadap kinerja guru. Hal ini didukung oleh hasil dari pengujian statistik yang menunjukkan bahwa etos kerja merupakan salah satu faktor penentu kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H<sub>1</sub> : etos kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

Penelitian yang kedua yaitu dilakukan oleh Rise, *et al* (2010) yang menyatakan bahwa secara parsial maupun simultan pengaruh antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi karyawan terhadap kinerja karyawan dapat diterima dan terbukti kebenarannya setelah diuji secara statistik. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : gaya kepemimpinan berorientasi tugas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

H<sub>3</sub> : gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

Penelitian ketiga dilakukan oleh kencanaawati (2013) dimana hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa secara simultan kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dengan hasil perhitungan dari koefisien determinasinya yang menunjukkan bahwa secara simultan hubungan antara keempat variabel bebas yaitu kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai adalah kuat atau tinggi. Dari hasil tersebut maka untuk hipotesis keempat atau terakhir yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H<sub>4</sub> : etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.



## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Arikunto (2006:12), Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan peneliti. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, dimana penelitian menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain dan menguji keterkaitan beberapa variabel yang ada melalui pengujian hipotesa dan melakukan analisis data.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang ada pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo. Jumlah pegawai pada Kantor Kecamatan Besuk secara keseluruhan berjumlah 47 pegawai yang terdiri dari pegawai tetap yang berjumlah 41 orang dan pegawai tidak tetap berjumlah 5 pegawai.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Arikunto (2006:131) apabila subyek penelitian kurang dari 100 orang lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek penelitian lebih dari 100 maka diambil 10% - 15% atau 20% - 25% dari populasi. Berdasarkan pernyataan tersebut maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 41 orang yang merupakan pegawai tetap. Pemimpin dalam penelitian ini tidak diikutsertakan atau tidak dimasukkan sebagai sampel penelitian karena dalam penelitian ini berdasarkan tanggapan pegawai terhadap variabel-variabel yang ada yang akan diolah.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data tersebut berasal dari daftar pernyataan yang diajukan kepada pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo yang kemudian dilakukan analisis data secara statistik untuk mengolah data tersebut.

#### **3.3.2 Sumber Data**

##### **a. Data primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari sumber datanya, data primer disini adalah struktur organisasi, jumlah pegawai dan daftar pernyataan responden yang diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuisioner mengenai etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

##### **b. Data sekunder**

Data sekunder diperoleh dengan mempelajari berbagai pustaka dan literature lainnya yang memiliki relevansi dengan sasaran penelitian seperti buku-buku teks mengenai etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Survei**

Survei merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan seperangkat pernyataan kepada seluruh pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo terkait etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas, gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dan kinerja pegawai.

#### **3.4.2 Wawancara**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan secara langsung terhadap narasumber yaitu pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

### 3.4.3 Studi Pustaka

Pada teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan membaca beberapa literatur baik itu berasal dari buku maupun internet yang berkaitan dengan penelitian ini.

## 3.5 Identifikasi Variabel

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 3.5.1 Variabel independent atau variabel bebas (X)

Variabel independent atau variabel bebas dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas ( $X_2$ ) dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan ( $X_3$ ).

### 3.5.2 Variabel Dependent atau variabel terikat (Y)

Variabel dependent atau variabel terikat dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu Kinerja Karyawan.

## 3.6 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional dan indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 3.6.1 Etos Kerja ( $X_1$ )

Etos kerja merupakan pedoman hidup pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dalam bekerja yang terwujud melalui perilaku-perilaku khas dalam bekerja.

Adapun indikator etos kerja mengacu pada Sinamo (2005:29-189) yang digunakan dalam penelitian yaitu:

#### 1. Menghargai Waktu

Menghargai waktu merupakan sikap dimana pegawai memanfaatkan waktu yang ada untuk melakukan aktifitas yang bermanfaat bagi Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

2. Penuh tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan sikap seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.

3. Penuh Integritas

Penuh integritas merupakan sikap konsisten yang dimiliki pegawai sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

4. Kerja Keras

Kerja keras merupakan sikap pegawai dimana pegawai berusaha bekerja sekuat tenaga.

5. Penuh Semangat

Semangat merupakan sikap pegawai dimana memiliki antusiasme yang tinggi terhadap aktivitas-aktivitas yang ada pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

### 3.6.2 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas ( $X_2$ )

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah bagaimana seorang camat menjalankan tugasnya sendiri dan mengarahkan pegawainya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik untuk memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat sekitar Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

Indikator gaya kepemimpinan tugas yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan Yukl (1998:45) yaitu:

1. Menyediakan peralatan kerja

Camat menyediakan peralatan kerja pegawai seperti meja, alat tulis, dan lain-lain.

2. Memberikan instruksi yang jelas

Camat memberikan perintah yang jelas terkait pekerjaan yang harus dikerjakan pegawai.

3. Memberi kritik bila pekerjaan salah atau jelek

Camat memberikan kritik terhadap pekerjaan pegawai yang salah atau jelek.

4. Mau bekerja sama menyelesaikan pekerjaan  
Camat bersedia bekerja sama dengan pegawai untuk menyelesaikan tugas.
5. Mengkoordinasi bawahan  
Camat mengatur dan menentukan apa yang harus dilakukan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya.
6. Mengawasi bawahan  
Camat selalu memperhatikan pegawai saat menjalankan tugas dan memeriksa hasil kerja para pegawai.
7. Memberi pekerjaan sesuai kemampuan  
Camat memberikan tugas yang sesuai dengan apa yang mampu dikerjakan pegawai.
8. Menentukan batas waktu pekerjaan  
Camat memberikan batas waktu pengerjaan tugas yang diberikan kepada pegawai.
9. Menjalankan prosedur kerja  
Camat mengarahkan pegawai untuk menjalankan tugas sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

### 3.6.3 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan ( $X_3$ )

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah bagaimana seorang Camat berperilaku ramah, perhatian, dan berusaha mensejahterakan pegawainya dengan tetap tidak mengabaikan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

Adapun indikator gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang digunakan dalam penelitian ini menurut Yukl (1998:44) sebagai berikut:

1. Memperlakukan bawahan seperti sesama  
Camat memperlakukan pegawainya sama, tidak membedakan satu sama lain sesuai dengan jabatan yang disandang pegawainya.

2. Menerima saran dari bawahan

Camat menerima saran yang disampaikan pegawai terkait berbagai hal yang berhubungan dengan Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

3. Memberi dukungan kepada bawahan

Camat memberikan dukungan kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

4. Mau berdiskusi mengenai pekerjaan

Camat bersedia untuk melakukan diskusi dengan pegawai mengenai berbagai hal menyangkut pekerjaan yang harus dilakukan.

5. Mendengarkan masalah bawahan

Camat meluangkan waktu untuk mendengar setiap masalah yang sedang dihadapi pegawai.

6. Membantu bawahan meningkatkan karier

Camat selalu berusaha membantu pegawai untuk mampu meningkatkan kualitasnya sehingga bisa menduduki jabatan yang lebih tinggi.

7. Memberi informasi kepada bawahan

Camat selalu memberi informasi-informasi terbaru yang berguna bagi pegawai dan Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

8. Memberi pengakuan kepada bawahan

Camat memberikan apresiasi yang tinggi kepada pegawai atas kerja keras kerasnya menjalankan tugas yang ada di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

9. Memberi kepercayaan.

Camat percaya kepada pegawai bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

#### 3.6.4 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan hasil dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang telah ditetapkan oleh Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo baik itu berupa kualitas maupun kuantitas.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Robbins (2006:260) untuk mengukur kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo sebagai berikut:

1. Kualitas.

Pegawai menjalankan tugasnya dengan baik dan sempurna sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai

2. Kuantitas.

Jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai sesuai dengan apa yang ditetapkan Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

3. Ketepatan waktu.

Pegawai mampu menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang telah ditetapkan Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.

4. Efektivitas.

Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo mampu menggunakan segala fasilitas yang ada pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dan tenaganya secara maksimal untuk meningkatkan hasil kerjanya.

5. Kemandirian.

Pegawai mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala *Likert* merupakan skala ordinal karena skala likert merupakan skala yang sudah memiliki tingkatan namun jarak antar tingkatan belum pasti. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010:93). Dalam skala

*Likert* setiap pertanyaan yang akan diajukan memiliki 5 jawaban. yang kemudian hasil dari jawaban tersebut diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Ragu-Ragu (RG) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2008:172), “Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.”. Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *Product Moment*. Instrumen dikatakan valid apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Nilai  $r_{hitung}$  dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

$r$  = Koefisien Korelasi

$n$  = Jumlah sampel

$X$  = Skor tiap butir

$Y$  = Skor Total

Jika setelah uji validitas dilakukan menghasilkan instrumen yang tidak valid, maka alternatif yang dilakukan adalah dengan membuang item pertanyaan yang tidak valid untuk menghasilkan instrumen yang valid dengan syarat jika kriteria variabel yang tersisa memenuhi syarat (jumlah item pertanyaan yang

valid lebih banyak dibandingkan dengan item pertanyaan yang tidak valid) dan dinyatakan valid. Item pertanyaan yang tidak valid akan diabaikan dan tidak diikutsertakan dalam uji selanjutnya. Akan tetapi, jika semua pertanyaan yang diuji dinyatakan tidak valid maka alternatif berikutnya yaitu dengan menambah pertanyaan atau menambah data responden sampai instrumen diperoleh instrumen yang valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2003:176) mengatakan bahwa “reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih.” Uji reliabilitas ini dilakukan setelah uji validitas dan dilakukan pada pernyataan yang sudah valid.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas diuji menggunakan program SPSS dengan uji Statistik Cronbach’s alpha, suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach’s alpha  $> 0,6$  (Ghozali, 2005:42).

#### 3.8.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel dalam regresi berdistribusi normal. Secara simultan variabel-variabel dinyatakan memenuhi asumsi normalitas jika secara individual setiap variabel memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat Kolmogorov-Smirnov Test adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Jika setelah dilakukan uji normalitas data, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal, maka alternatif yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah ini yaitu dengan menggunakan metode Z-score dan transformasi data dalam bentuk lain seperti logaritma dan akar.

### 3.8.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh etos kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kabupaten Probolinggo, maka digunakan analisis regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut (Priyatno, 2010:61) :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- $\alpha$  = Bilangan konstanta
- $\beta$  = besarnya pengaruh etos kerja
- Y = kinerja karyawan
- e = faktor pengganggu
- X = Variabel Bebas

### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya penyimpangan. Penyimpangan tersebut yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF. Jika nilai  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinieritas. Apabila dari model regresi terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengatasi yaitu dengan menghapus salah satu kolinier, sepanjang tidak menyebabkan *Specification Error* menurut Yarnes (2004:68).

Jika terjadi multikolinieritas, maka terdapat beberapa alternatif cara yang dapat digunakan untuk mengatasinya yaitu dengan mengganti atau mengeluarkan variabel yang mempunyai korelasi yang tinggi, menambah jumlah observasi, dan mentransformasikan data ke dalam bentuk lain, misalnya logaritma natural, akar kuadrat atau bentuk *First Difference Delta*.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Gujarati (2005:187) uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini maka dilakukan dengan menggunakan *Uji Park Gletser*. Menurut Gujarati (2003:177) pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai t hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas.

Alternatif yang dapat dilakukan jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang dapat dilakukan jika data bernilai positif. Selain itu untuk mengatasi hal ini juga dapat dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas Model

Uji normalitas model untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal. Untuk sampel yang kecil uji statistik menjadi tidak valid jika asumsi ini dilanggar. Terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan dalam uji ini yaitu pendekatan grafik (histogram dan P-P Plot), uji Kolmogorov-smirnov, chi-square, Liliefors dan Shapiro-wilk. Dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan dengan uji Kolmogorov-smirnov.

Jika dalam uji ini diperoleh residual tidak berdistribusi normal akan tetapi hasil yang diperoleh mendekati nilai kritis maka dapat dicoba menggunakan pendekatan lain yang dapat memberikan hasil normal. Akan tetapi jika hasil yang diperoleh jauh dari nilai normal maka dapat dilakukan beberapa cara yaitu dengan melakukan transformasi data dan menambah data observasi. Transformasi data dapat dilakukan dengan mengubahnya ke dalam bentuk logaritma natural, akar kuadrat, inverse, atau bentuk lain tergantung bentuk kurva normalnya.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang berdasarkan pada analisis data dimana hasilnya akan membantu peneliti memutuskan apakah menerima atau menolak asumsi-asumsi yang sebelumnya telah dirumuskan.

#### a. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi secara parsial antaran variabel bebas yaitu etos kerja (X1), gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X2) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$ , berarti variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$ , berarti variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

##### 2) Menentukan tingkat signifikansi

Taraf nyata/ *level of significance* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 95% atau dengan tingkat toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 5%

##### 3) Perhitungan nilai t menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Dimana :

t = Besarnya t hitung

$b_1$  = Koefisien regresi

$Sb_1$  = *Standard error* koefisien regresi

##### 4) Kriteria Pengambilan keputusan

a. Apabila t hitung  $>$  t tabel :  $H_0$  ditolak maka  $H_a$  diterima

Berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Apabila t hitung  $<$  t tabel :  $H_0$  diterima maka  $H_a$  ditolak

Berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variable terikat.

## c. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi secara simultan antaran variabel bebas yaitu etos kerja (X1), gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X2) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Berikut ini adalah langkah-langkahnya:

## 1) Merumuskan Hipotesa

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$ , berarti secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$ , berarti secara bersama-sama ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

## 2) Menentukan taraf nyata/ level of significance

Taraf nyata/ *level of significance* yang digunakan sebesar 95% atau  $\alpha = 5\%$  derajat bebas (df) dalam distribusi F ada dua, yaitu:

$$df \text{ numerator} = df_n = df_1 = k - 1$$

$$df \text{ denominator} = df_d = df_2 = n - 1$$

dimana  $k$  adalah banyaknya variabel regresor dan  $n$  merupakan banyaknya observasi.

## 3) Perhitungan nilai F:

Adapun rumus yang digunakan dalam perhitungan ini adalah:

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan :

F=pengujin secara simultan

k=banyaknya variabel

$R^2$ =koefisien determinasi

n=banyaknya sampel

## 4) Menentukan daerah keputusan, yaitu daerah dimana hipotesa nol diterima atau tidak.

a.  $H_0$  diterima apabila  $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$ , artinya semua variabel bebas secara bersama-sama bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

b.  $H_a$  ditolak apabila  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel, artinya semua variabel bebas secara bersama-sama merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

5) Menentukan uji statistik nilai  $F$



6) Mengambil keputusan

Keputusan menolak  $H_0$  atau menerima  $H_0$  menerima  $H_a$ :

Nilai  $F$  tabel yang diperoleh dibanding dengan nilai  $F$  hitung apabila  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  tabel, maka ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *variabel independent* dengan *variabel dependent*.

### 3.8.6 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinansi atau yang sering disebut Uji  $R^2$  merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat dengan melihat besarnya persentase yang dihasilkan. Rumus yang digunakan untuk melakukan uji  $R^2$  ini sebagai berikut:

$$R^2 = \sum Y \frac{b^1 \sum X_1 Y + b^2 \sum X_2 Y + b^3 \sum X_3 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana:

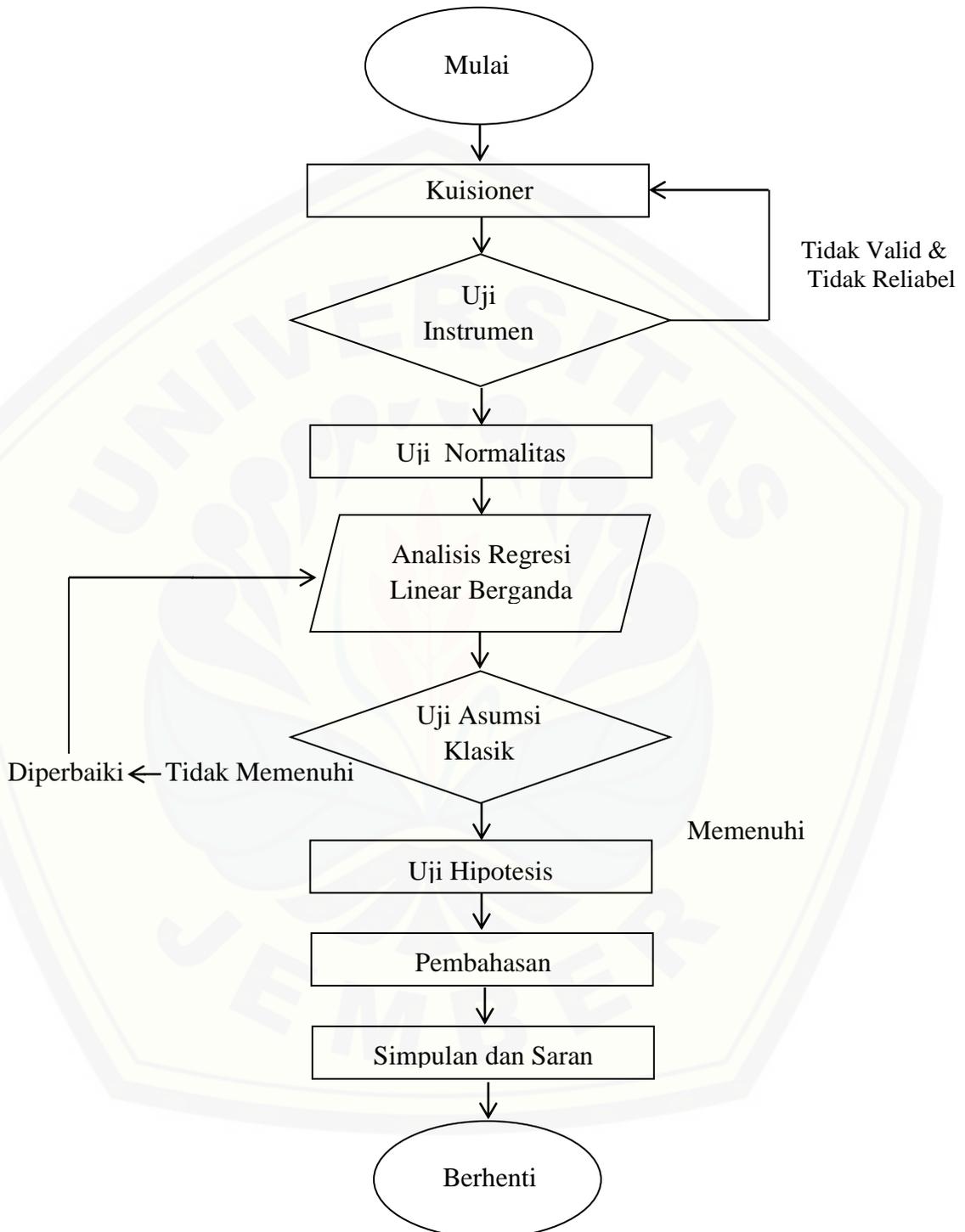
$R^2$  : koefisien determinansi berganda

$Y$  : variabel terikat

$X$  : variabel bebas

$b$  : koefisien regresi linear

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

### Keterangan

1. *Start*, yaitu tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. *Kuisisioner*, yaitu tahap dimana peneliti melakukan pengumpulan data yang diperlukan untuk mendukung kelengkapan sebuah penelitian yaitu dengan mengajukan pernyataan-pernyataan atau kuisisioner terhadap pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.
3. Melakukan uji instrumen dengan metode analisis data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Jika data yang didapat tidak valid maka perlu dilakukan perbaikan.
4. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
5. Jika dari pengumpulan data valid dan reliabel, maka langkah selanjutnya menganalisis variabel bebas terhadap kinerja pegawai dengan analisis regresi linear berganda.
6. Uji asumsi klasik dilakukan melalui uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas model. Jika data dianggap tidak valid maka harus kembali menguji regresi berganda. Jika valid maka diteruskan ke uji hipotesis.
7. Melakukan Uji Hipotesis untuk mengetahui pengaruh disetiap variabel yang diukur. Uji hipotesis ini meliputi Uji F dan Uji t.
8. Pembahasan yaitu pembahasan tentang hasil yang diperoleh dari penelitian
9. Menyimpulkan hasil penelitian meliputi juga saran-saran kepada pihak terkait.
10. *Stop* yaitu berakhirnya dari penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.3 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

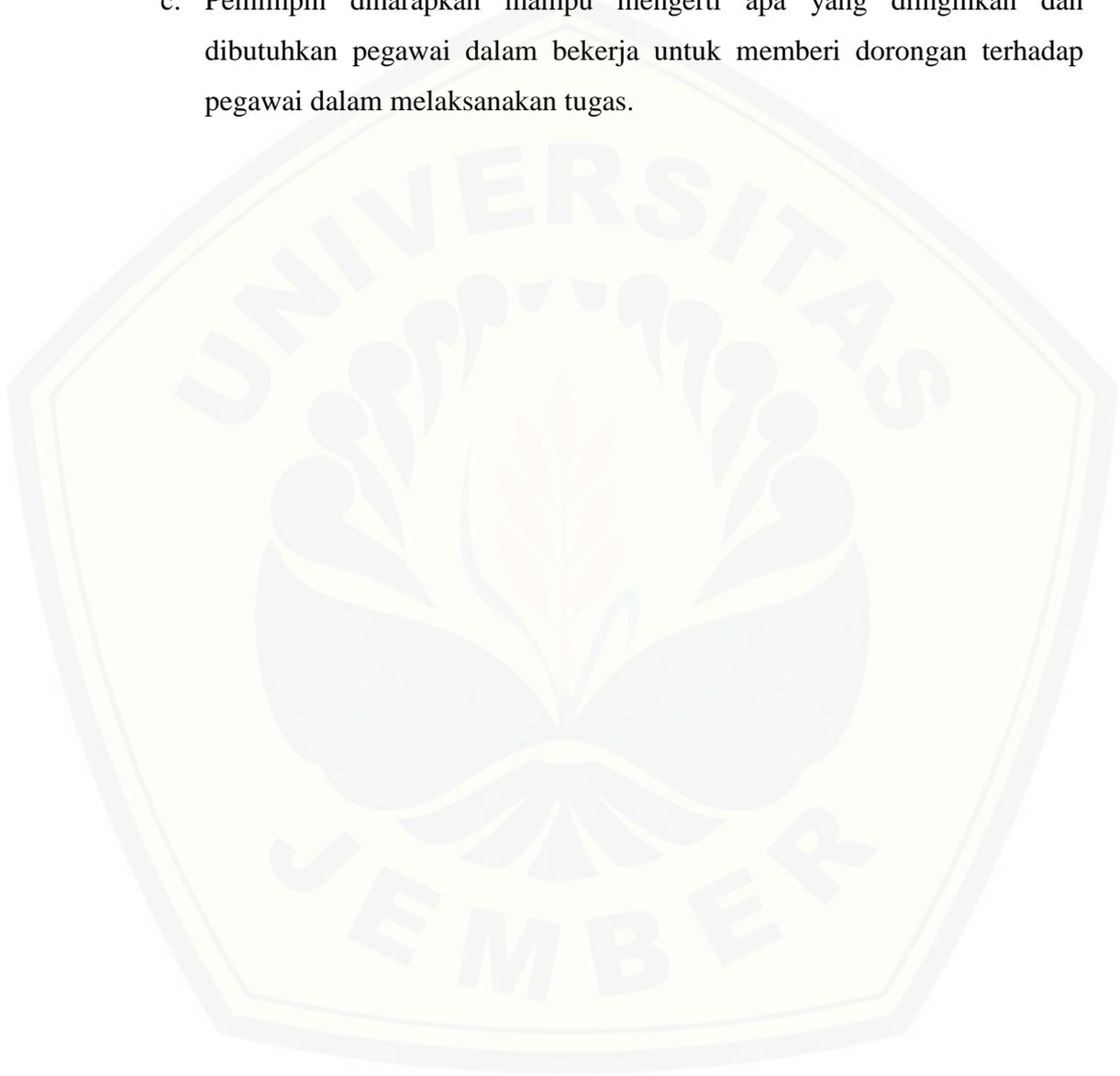
- a. Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.
- b. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.
- c. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.
- d. Etos kerja, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.
- e. Etos kerja pegawai, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan pada Kantor Kecamatan Besuk masih rendah karena hasil yang diperoleh dari setiap variabel tidak lebih besar dari 50%.

### 4.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka diperoleh saran sebagai berikut:

- a. Pimpinan hendaknya berusaha menumbuhkan etos kerja yang tinggi yang ada dalam diri pegawai agar pegawai lebih baik lagi dalam menyelesaikan tugasnya dan menghilangkan sikap pegawai yang tidak memperhatikan kualitas kerjanya.

- b. Diharapkan untuk pemimpin Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo lebih memperhatikan pegawai dan menjalin hubungan yang lebih intensif dengan pegawai agar pegawai lebih merasa dihargai dan diakui oleh pemimpin sehingga pegawai akan memperhatikan kinerjanya.
- c. Pemimpin diharapkan mampu mengerti apa yang diinginkan dan dibutuhkan pegawai dalam bekerja untuk memberi dorongan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Dewi, S., P. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan Rb. Group). *Jurnal Nominal*. Vol 1 No.1. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Fajriani, Y., Santoso, S., & Ngadiman. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Al-azhar Syifa Budi Solo). *Jupe UNS*. Vol 1 No. 1 hal 1-11. FKIP. Univerisitas Sebelas Maret
- Ghozali, Umar. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kencanawati, A., A., A. ,M. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol 9 No.1. Jurusan Administrasi Niaga. Politeknik Negeri Bali.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdayarya.
- Matuntina, Domy. C. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya
- Novliadi, Ferry. 2009. Hubungan antara organization-based-esteem dengan etos kerja. *Skripsi*. Medan: Universitas Sumatera Utara
- Pasolog, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta Bandung
- Priyatno, Dwi. 2010. *Paham analisa statistik data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom

- Ridiyah, U. 2013. *Analisis Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Terhadap Promosi Jabatan Pada Ptpn X (Persero) Kebun Kertosari Jember*. Tidak diterbitkan. *Skripsi*. Jember: Universitas Jember
- Rifa'i, M. 2007. *Manusia Madura*. Yogyakarta: Pilar media
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruyatnasih, H., Y., Musadad, H., A., & Hasyim, B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU Pt. Mitrabuana Jayalestari Karawang. *Jurnal Manajemen*. Vol 10 No. 3.
- Siagian, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang, P. 2003. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sinamo, J. 2005. *Delapan Etos Kerja Professional*. Bogor: Grafika Mardi Yuana
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta
- Tampi, B., J. 2014. Pengaru Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal Acta Diurna*. Vol 3 No. 4
- Tampibolon, Biatna Dulbert. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. *Jurnal Puslitbang BSN*, Vol.9, No. 3, Tahun 2007, 106-115. ResearchGate
- Tasmara, T. 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press

Timbuleng, S. dan Sumarauw, J.S.B.. 2015. Etos Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hasjrat Abadi Cabang Manado. Jurnal EMBA. Vol 3 No.2 Hal 1051-1060. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sam Ratulagi Manado.

Umar, Husein. 2003. Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum

Yarnest. 2004. Panduan Aplikasi Statistik. Malang: Penerbit Dioma

Yukl, Gary. 1998. Kepemimpinan dalam organisasi. (terjemahan : Yusuf Udaya). Jakarta : PT. Prenhalindo

Yukl. Dan R. A. Baron. 2004. *Behavior in Organization, Six Edition*. USA: Prentice-Hal, Inc.

<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktormempengaruhi-kinerja.html> (7 Maret 2016)

[http://www.probolinggakab.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=271&Itemid=470](http://www.probolinggakab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=271&Itemid=470) ( 17 Mei 2016)

**Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian**

Kuisisioner

Yth. Bapak/Ibu

Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Mahasiswa diwajibkan melakukan penelitian sesuai ketentuan universitas. Judul skripsi yang saya buat adalah “ **Pengaruh Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo**”. Untuk itu, tanpa mengurangi rasa hormat saya memohon dengan rendah hati kepada Bapak/Ibu/Saudara/I untuk bersedia mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan benar adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang telah diberikan. Informasi ini sangat berarti untuk kesuksesan penelitian.

Atas Perhatian, kerjasama, dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I saya menyampaikan terima kasih dan mohon maaf apabila ada kata yang kurang berkenan dihati Bapak/Ibu/Saudara/i.

Hormat Saya,

Lia Pandini

---

NIM 120810201108

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)  
Nama :  
Umur :  
Jenis Kelamin : Perempuan/Laki-laki \*  
Pendidikan Terakhir :  
Jabatan :

### Catatan:

\* *Coret yang tidak perlu*

## II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Tulislah identitas anda
2. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
3. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban disetiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan saat ini. Terdapat 5 pilihan jawaban, dengan keterangan sebagai berikut:

Sangat setuju (SS) : Skor 5

Setuju (S) : Skor 4

Ragu-Ragu (RG) : Skor 3

Tidak Setuju (TS) : Skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### III. DAFTAR PERTANYAAN

#### a. Etos Kerja (X1)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Pegawai memanfaatkan waktu luang untuk mengerjakan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi.					
2.	Pegawai melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh.					
3.	Dalam bekerja pegawai taat pada kebijakan yang ada di dalam organisasi.					
4.	Pegawai selalu berusaha bekerja sekuat tenaga.					
5.	Pegawai selalu ikut serta dalam kegiatan-kegiatan ditempat kerja dengan senang hati.					

#### b. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X2)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Pimpinan menyediakan alat-alat dibutuhkan pegawai untuk bekerja.					
2.	Pimpinan memberikan instruksi yang jelas kepada pegawai mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.					
3.	Pimpinan memberikan kritik kepada pegawai apabila perkerjaan salah atau jelek.					
4.	Pimpinan mau bekerjasama dengan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Pimpinan mengkoordinasi pegawai dalam menjalankan tugas.					
6.	Pimpinan selalu mengawasi pegawai dalam melaksanakan tugas.					
7.	Pimpinan selalu memberi tugas sesuai kemampuan pegawai.					
8.	Pimpinan memberikan batas waktu pegawai dalam menyelesaikan tugas.					
9.	Pimpinan meminta pegawai untuk menjalankan prosedur-prosedur kerja.					

## c. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X3)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Pimpinan memperlihatkan sikap memperlakukan bawahannya sama tanpa membedakan berdasarkan jabatan.					
2.	Pemimpin menerima saran dari bawahan terkait pekerjaan.					
3.	Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik.					
4.	Pimpinan mau berdiskusi dengan bawahannya dalam hal pekerjaan.					
5.	Pimpinan mau mendengarkan keluhan pegawai mengenai pekerjaan.					
6.	Pemimpin membantu bawahan untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi.					
7.	Pimpinan memberikan informasi yang ada di organisasi kepada bawahan					
8.	Pemimpin memberi pengakuan kepada pegawai mengenai pekerjaan pegawai.					
9.	Pimpinan percaya pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.					

## d. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan baik tanpa ada kesalahan.					
2.	Jumlah dan hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi.					
3.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan.					
4.	Pegawai melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai target yang ditentukan organisasi.					
5.	Pegawai menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain.					

Lampiran 2. Data Pegawai

NO	NAMA	JENIS KELAMIN	UMUR	PENDIDIKAN TERAKHIR
1	A	Laki-Laki	58	SMA
2	B	Laki-Laki	56	S1
3	C	Laki-Laki	51	S1
4	D	Laki-Laki	37	S2
5	E	Laki-Laki	47	S2
6	F	Perempuan	38	S1
7	G	Laki-Laki	48	S1
8	H	Laki-Laki	52	S1
9	I	Laki-Laki	44	S1
10	J	Laki-Laki	40	SMA
11	K	Laki-Laki	40	S1
12	L	Laki-Laki	49	SMA
13	M	Laki-Laki	50	SMA
14	N	Laki-Laki	51	S1
15	O	Laki-Laki	48	S1
16	P	Laki-Laki	43	SMA
17	Q	Laki-Laki	50	SMA
18	R	Laki-Laki	51	SMA
19	S	Laki-Laki	54	SMA
20	T	Laki-Laki	30	D3
21	U	Laki-Laki	47	S1
22	V	Laki-Laki	41	SMA

NO	NAMA	JENIS KELAMIN	UMUR	PENDIDIKAN TERAKHIR
23	W	Laki-Laki	58	SMA
24	X	Laki-Laki	53	SMA
25	Y	Laki-Laki	41	S1
26	Z	Laki-Laki	43	SMA
27	AA	Perempuan	21	SMA
28	AB	Perempuan	28	SMA
29	AC	Laki-Laki	31	SMA
30	AD	Perempuan	42	S1
31	AE	Laki-Laki	38	SMA
32	AF	Laki-Laki	31	SMA
33	AG	Laki-Laki	31	SMA
34	AH	Laki-Laki	34	S1
35	AI	Laki-Laki	35	SMA
36	AJ	Laki-Laki	56	SMA
37	AK	Laki-Laki	48	SMA
38	AL	Laki-Laki	49	S1
39	AM	Laki-Laki	44	SMA
40	AN	Laki-Laki	37	S1
41	AO	Laki-Laki	29	SMA

**Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden**

**Etos Kerja (X1) dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X2)**

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total
1	3	3	3	4	5	18	3	3	3	3	3	3	3	4	5	30
2	5	5	5	4	4	23	4	5	4	5	4	4	5	5	3	37
3	5	5	5	4	4	23	3	4	4	5	5	4	5	4	3	37
4	3	5	5	5	5	23	4	4	5	3	4	2	3	5	5	35
5	5	5	5	4	4	23	3	3	4	5	5	5	4	4	5	38
6	5	4	5	5	4	23	2	3	4	3	4	4	5	4	5	34
7	4	4	5	5	5	23	3	3	4	4	4	4	5	4	5	36
8	4	5	5	4	5	23	5	5	4	3	3	4	4	3	2	33
9	4	5	4	5	4	22	5	4	4	4	4	4	3	4	4	36
10	3	5	5	4	4	21	5	4	4	3	4	2	3	5	5	35
11	5	5	4	4	4	22	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
12	5	5	5	5	4	24	3	3	3	5	4	3	4	4	5	34
13	5	5	5	4	4	23	3	4	4	5	5	4	4	4	4	37
14	4	5	5	5	4	23	4	3	4	5	5	3	3	4	4	35
15	5	5	5	4	5	24	5	4	3	3	4	4	5	4	5	37
16	4	5	4	4	4	21	5	5	5	4	4	5	4	4	1	37
17	4	4	4	3	5	20	4	4	5	4	5	5	5	3	2	37
18	4	4	4	4	5	21	2	4	5	4	4	4	5	5	3	36
19	2	5	5	4	4	20	3	4	4	2	5	3	3	3	5	32
20	5	4	4	5	4	22	2	4	5	4	5	4	3	4	4	35
21	5	5	4	5	4	23	4	4	5	3	3	3	4	4	4	34

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total
22	5	5	4	4	5	23	4	4	5	5	4	3	3	4	3	35
23	4	5	5	5	5	24	5	4	4	5	5	4	4	4	3	38
24	5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33
25	5	4	5	3	5	22	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
26	4	4	5	5	5	23	4	3	5	4	3	4	5	5	5	38
27	5	5	4	3	4	21	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
28	5	3	4	4	5	21	4	5	5	4	4	4	3	5	4	38
29	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
30	3	5	5	5	4	22	3	3	5	5	5	5	5	5	5	41
31	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
32	5	5	4	5	4	23	5	5	4	4	5	5	3	3	4	38
33	5	5	3	3	4	20	4	5	5	5	5	2	3	2	2	33
34	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	2	2	5	3	3	31
35	5	3	3	3	4	18	4	4	4	4	4	3	5	4	5	37
36	4	4	4	4	4	20	5	5	4	2	4	3	4	4	5	36
37	4	3	4	5	5	21	4	5	5	4	4	3	4	4	4	37
38	5	4	5	5	4	23	4	4	4	5	5	5	4	3	4	38
39	5	3	5	5	2	20	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33
40	4	4	4	3	3	18	2	4	2	3	5	3	3	4	4	30
41	5	3	3	3	4	18	3	4	4	4	5	4	4	4	4	36

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X3) dan Kinerja Pegawai (Y)

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Total	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
1	5	4	5	5	4	2	2	3	3	33	1	2	5	5	3	16
2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	41	4	4	5	5	5	23
3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	5	5	5	5	3	23
4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	39	3	5	4	5	5	22
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	5	5	3	5	5	3	41	4	4	4	5	5	22
7	4	3	3	4	4	3	4	4	3	32	4	4	5	5	3	21
8	4	5	5	4	5	3	3	3	4	36	4	5	3	4	4	20
9	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4	5	5	5	2	21
10	4	5	5	4	4	4	5	3	4	38	5	5	5	4	4	21
11	3	4	4	5	5	3	4	4	4	36	4	4	4	4	2	18
12	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	3	4	20
13	5	4	5	5	5	4	5	4	4	40	5	5	5	5	4	24
14	3	4	4	5	4	5	5	5	5	40	5	5	5	4	3	22
15	5	5	5	5	5	3	4	4	5	41	4	5	5	5	4	23
16	4	5	5	3	3	3	4	4	5	36	5	3	5	5	1	19
17	5	5	4	5	5	2	5	5	5	41	2	5	5	5	5	22
18	4	5	4	2	4	4	5	5	5	38	4	3	4	5	5	21
19	4	2	3	4	4	5	5	5	5	37	3	5	4	4	3	19
20	4	5	2	5	5	3	4	4	5	37	5	4	4	4	3	20
21	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40	4	4	4	5	5	22
22	3	4	5	5	5	5	5	4	4	40	3	4	5	5	5	22

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Total	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
23	4	4	4	4	5	4	5	5	5	40	5	5	5	4	4	23
24	5	5	5	4	5	4	5	4	3	40	5	3	4	4	5	21
25	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38	5	5	5	4	2	21
26	4	3	5	4	5	5	5	5	5	41	5	5	3	5	5	23
27	4	5	5	5	5	5	4	4	3	40	5	5	5	3	5	23
28	4	4	5	3	5	5	5	5	5	41	5	5	5	4	3	22
29	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39	3	5	5	5	5	23
30	5	5	5	5	5	5	4	4	3	41	5	5	5	3	5	23
31	3	4	4	5	5	5	5	5	5	41	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	3	5	5	5	4	5	39	4	5	5	5	3	22
33	3	4	4	5	5	4	3	4	4	36	4	4	4	5	3	20
34	4	4	5	5	4	3	3	4	4	36	3	4	3	4	4	18
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	5	4	2	18
36	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39	5	5	4	4	4	22
37	5	5	5	4	4	4	3	3	3	36	4	4	4	4	3	19
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	4	5	5	22
39	3	4	3	3	3	5	5	5	4	35	3	4	5	4	4	20
40	4	4	3	2	5	5	5	4	4	36	4	3	4	4	3	18
41	5	4	5	4	3	3	2	3	3	32	4	3	5	4	1	17

## Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif

Statistics

		Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan terakhir
N	Valid	41	41	41
	Missing	0	0	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	37	90,2	90,2	90,2
	Perempuan	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≥ 31	37	90,2	90,2	90,2
	≤ 30	4	9,8	9,8	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	2	4,9	4,9	4,9
	S1	15	36,6	36,6	41,5
	D3	1	2,4	2,4	43,9
	SMA	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## Lampiran 5. Hasil Distribusi Frekuensi

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	4	9,8	9,8	12,2
	S	13	31,7	31,7	43,9
	SS	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	6	14,6	14,6	14,6
	S	11	26,8	26,8	41,5
	SS	24	58,5	58,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	4	9,8	9,8	9,8
	S	16	39,0	39,0	48,8
	SS	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	8	19,5	19,5	19,5
	S	17	41,5	41,5	61,0
	SS	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	2	4,9	4,9	7,3
	S	25	61,0	61,0	68,3
	STS	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	9,8	9,8	9,8
	RG	9	22,0	22,0	31,7
	S	19	46,3	46,3	78,0
	SS	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	9	22,0	22,0	22,0
	S	23	56,1	56,1	78,0
	SS	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	5	12,2	12,2	14,6
	S	20	48,8	48,8	63,4
	SS	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4,9	4,9	4,9
	RG	10	24,4	24,4	29,3
	S	16	39,0	39,0	68,3
	SS	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	5	12,2	12,2	14,6
	S	19	46,3	46,3	61,0
	SS	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	9,8	9,8	9,8
	RG	13	31,7	31,7	41,5
	S	17	41,5	41,5	82,9
	SS	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	13	31,7	31,7	31,7
	S	15	36,6	36,6	68,3
	SS	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	9	22,0	22,0	24,4
	S	24	58,5	58,5	82,9
	SS	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2,4	2,4	2,4
	TS	3	7,3	7,3	9,8
	RG	7	17,1	17,1	26,8
	S	17	41,5	41,5	68,3
	SS	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	7	17,1	17,1	17,1
	S	21	51,2	51,2	68,3
	SS	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	2	4,9	4,9	7,3
	S	21	51,2	51,2	58,5
	SS	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	4	9,8	9,8	12,2
	S	17	41,5	41,5	53,7
	SS	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4,9	4,9	4,9
	RG	4	9,8	9,8	14,6
	S	18	43,9	43,9	58,5
	SS	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	3	7,3	7,3	7,3
	S	15	36,6	36,6	43,9
	SS	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4,9	4,9	4,9
	RG	9	22,0	22,0	26,8
	S	12	29,3	29,3	56,1
	SS	18	43,9	43,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	4,9	4,9	4,9
	RG	4	9,8	9,8	14,6
	S	12	29,3	29,3	43,9
	SS	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	5	12,2	12,2	12,2
	S	21	51,2	51,2	63,4
	SS	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**X3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	9	22,0	22,0	22,0
	S	17	41,5	41,5	63,4
	SS	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2,4	2,4	2,4
	TS	1	2,4	2,4	4,9
	RG	7	17,1	17,1	22,0
	S	16	39,0	39,0	61,0
	SS	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,4	2,4	2,4
	RG	5	12,2	12,2	14,6
	S	13	31,7	31,7	46,3
	SS	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	3	7,3	7,3	7,3
	S	14	34,1	34,1	41,5
	SS	24	58,5	58,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## Y4

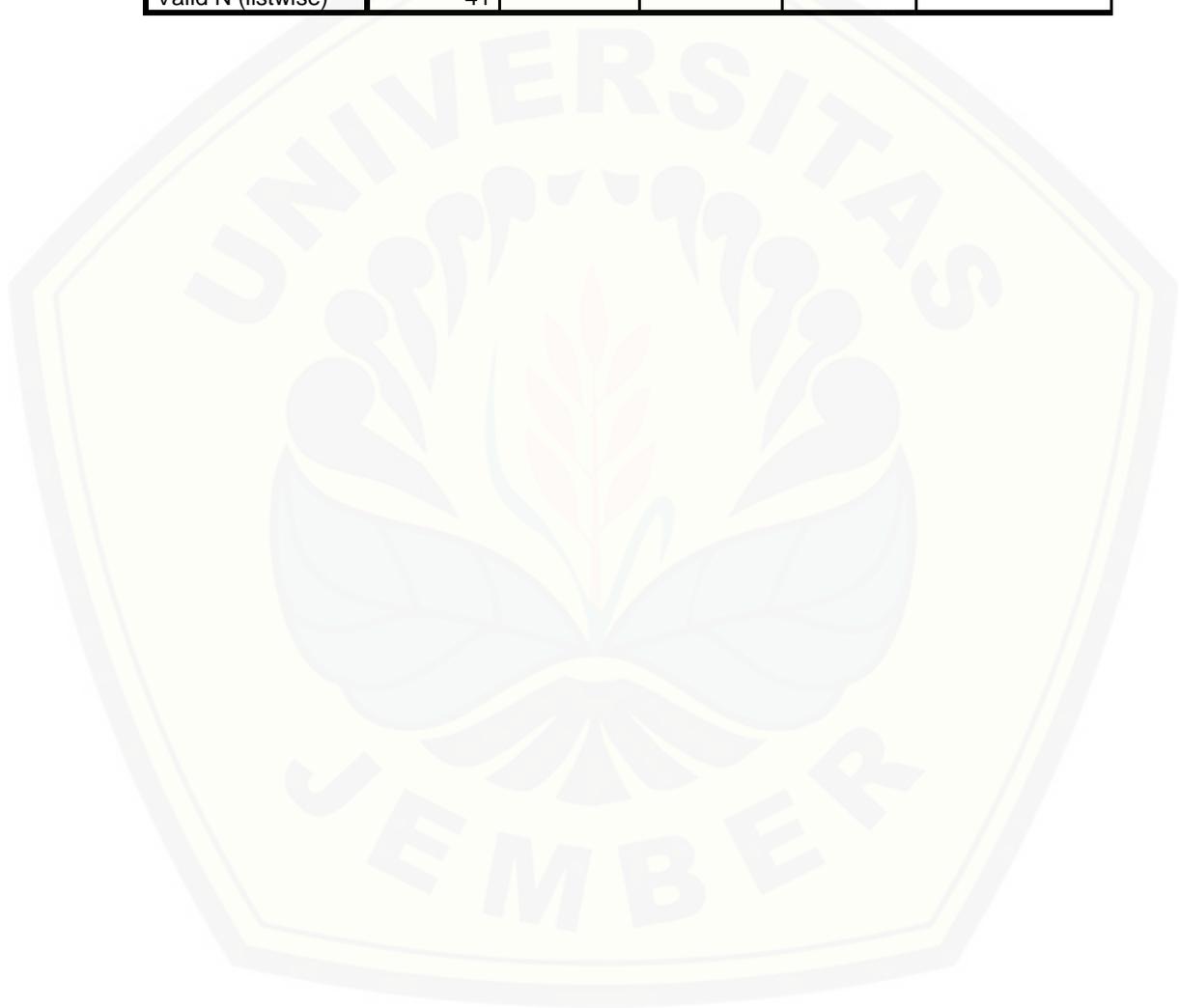
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RG	3	7,3	7,3	7,3
	S	17	41,5	41,5	48,8
	SS	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	4,9	4,9	4,9
	TS	5	12,2	12,2	17,1
	RG	11	26,8	26,8	43,9
	S	8	19,5	19,5	63,4
	SS	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Lampiran 6. Hasil Uji Analisis Deskriptif Statistik**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	41	2	5	4,3	,7738
X2	41	1	5	4,0	1,0097
X3	41	2	5	4,3	,9272
Y	41	1	5	4,2	1,2297
Valid N (listwise)	41				



## Lampiran 7. Hasil Uji Validitas

## Etos Kerja (X1)

## Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
X1.1 Pearson Correlation	1	-,020	-,099	-,100	-,185	,273
Sig. (2-tailed)		,901	,539	,534	,247	,084
N	41	41	41	41	41	41
X1.2 Pearson Correlation	-,020	1	,429**	,157	,003	,622**
Sig. (2-tailed)	,901		,005	,328	,988	,000
N	41	41	41	41	41	41
X1.3 Pearson Correlation	-,099	,429**	1	,482**	,015	,704**
Sig. (2-tailed)	,539	,005		,001	,924	,000
N	41	41	41	41	41	41
X1.4 Pearson Correlation	-,100	,157	,482**	1	,064	,632**
Sig. (2-tailed)	,534	,328	,001		,693	,000
N	41	41	41	41	41	41
X1.5 Pearson Correlation	-,185	,003	,015	,064	1	,312*
Sig. (2-tailed)	,247	,988	,924	,693		,047
N	41	41	41	41	41	41
Total Pearson Correlation	,273	,622**	,704**	,632**	,312*	1
Sig. (2-tailed)	,084	,000	,000	,000	,047	
N	41	41	41	41	41	41

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X2)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total
X2.1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,497** 41	,497** ,001 41	,132 ,411 41	-,038 ,815 41	-,192 ,229 41	,008 1,000 41	-,069 ,669 41	-,110 ,493 41	-,264 ,096 41	,279 ,077 41
X2.2 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,497** ,001 41	1 ,058 41	,299 ,058 41	-,042 ,793 41	,049 ,760 41	,000 1,000 41	-,139 ,387 41	-,266 ,093 41	-,554** ,000 41	,177 ,268 41
X2.3 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,132 ,411 41	,299 ,058 41	1 ,084 41	,273 ,084 41	,055 ,734 41	,179 ,263 41	,124 ,439 41	,228 ,152 41	-,311* ,048 41	,532** ,000 41
X2.4 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,038 ,815 41	-,042 ,793 41	,273 ,084 41	1 ,006 41	,420** ,006 41	,343* ,028 41	,176 ,271 41	-,045 ,782 41	-,312* ,047 41	,527** ,000 41
X2.5 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,192 ,229 41	,049 ,760 41	,055 ,734 41	,420** ,006 41	1 ,413** 41	,413** ,007 41	-,163 ,307 41	-,053 ,743 41	-,044 ,786 41	,432** ,005 41
X2.6 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,008 ,958 41	,000 1,000 41	,179 ,263 41	,343* ,028 41	,413** ,007 41	1 ,013 41	,386* ,013 41	,106 ,508 41	-,197 ,217 41	,668** ,000 41

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total
X2.7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,069 ,669 41	-,139 ,387 41	,124 ,439 41	,176 ,271 41	-,163 ,307 41	,386* ,013 41	1 ,408 41	-,061 ,703 41	,420** ,006 41
X2.8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,110 ,493 41	-,266 ,093 41	,228 ,152 41	-,045 ,782 41	-,053 ,743 41	,106 ,508 41	1 ,408 41	,379* ,015 41	,401** ,009 41
X2.9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,264 ,096 41	-,554** ,000 41	-,311* ,048 41	-,312* ,047 41	-,044 ,786 41	-,197 ,217 41	-,061 ,703 41	1 41	-,036 ,824 41
Total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,279 ,077 41	,177 ,268 41	,532** ,000 41	,527** ,000 41	,432** ,005 41	,668** ,000 41	,420** ,006 41	-,036 ,824 41	1 41

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X3)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	Total
X3.1 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 , 41	,374* ,016 41	,292 ,064 41	,074 ,646 41	-,053 ,744 41	-,340* ,029 41	-,219 ,170 41	-,189 ,237 41	-,280 ,077 41	,127 ,429 41
X3.2 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,374* ,016 41	1 ,331* 41	,035 ,035 41	,555 ,555 41	,095 ,095 41	-,258 ,103 41	-,117 ,467 41	-,174 ,276 41	-,139 ,386 41	,277 ,080 41
X3.3 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,292 ,064 41	,331* ,035 41	1 ,119 41	,247 ,119 41	,034 ,832 41	-,092 ,567 41	-,222 ,164 41	-,308 ,050 41	-,257 ,105 41	,263 ,096 41
X3.4 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,074 ,646 41	,095 ,555 41	,247 ,119 41	1 ,091 41	,268 ,091 41	-,233 ,143 41	-,223 ,161 41	-,055 ,733 41	-,133 ,408 41	,269 ,089 41
X3.5 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,053 ,744 41	,095 ,556 41	,034 ,832 41	,268 ,091 41	1 ,139 41	,235 ,139 41	,305 ,052 41	,185 ,247 41	,159 ,322 41	,586** ,000 41
X3.6 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,340* ,029 41	-,258 ,103 41	-,092 ,567 41	-,233 ,143 41	,235 ,139 41	1 ,139 41	,570** ,000 41	,398** ,010 41	,222 ,162 41	,475** ,002 41

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total
X3.7	Pearson Correlation	-,219	-,117	-,222	-,223	,305	,570**	1	,674**	,452**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,170	,467	,164	,161	,052	,000		,000	,003	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X3.8	Pearson Correlation	-,189	-,174	-,308	-,055	,185	,398**	,674**	1	,573**	,586**
	Sig. (2-tailed)	,237	,276	,050	,733	,247	,010	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X3.9	Pearson Correlation	-,280	-,139	-,257	-,133	,159	,222	,452**	,573**	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,077	,386	,105	,408	,322	,162	,003	,000		,004
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Total	Pearson Correlation	,127	,277	,263	,269	,586**	,475**	,642**	,586**	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,429	,080	,096	,089	,000	,002	,000	,000	,004	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Kinerja Pegawai (Y)

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
Y1	Pearson Correlation	1	,350 <sup>*</sup>	,040	-,240	-,061	,486 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,025	,806	,130	,705	,001
	N	41	41	41	41	41	41
Y2	Pearson Correlation	,350 <sup>*</sup>	1	,114	-,128	,214	,658 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,025		,479	,427	,180	,000
	N	41	41	41	41	41	41
Y3	Pearson Correlation	,040	,114	1	,110	-,219	,270
	Sig. (2-tailed)	,806	,479		,493	,170	,088
	N	41	41	41	41	41	41
Y4	Pearson Correlation	-,240	-,128	,110	1	,169	,278
	Sig. (2-tailed)	,130	,427	,493		,291	,079
	N	41	41	41	41	41	41
Y5	Pearson Correlation	-,061	,214	-,219	,169	1	,624 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,705	,180	,170	,291		,000
	N	41	41	41	41	41	41
Total	Pearson Correlation	,486 <sup>**</sup>	,658 <sup>**</sup>	,270	,278	,624 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,088	,079	,000	
	N	41	41	41	41	41	41

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Lampiran 8. Hasil Uji Reliabilitas

**Etos Kerja (X1)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,747	3

**Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X2)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,694	6

**Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X3)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	5

**Kinerja Pegawai (Y)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0

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

**Reliability Statistics**

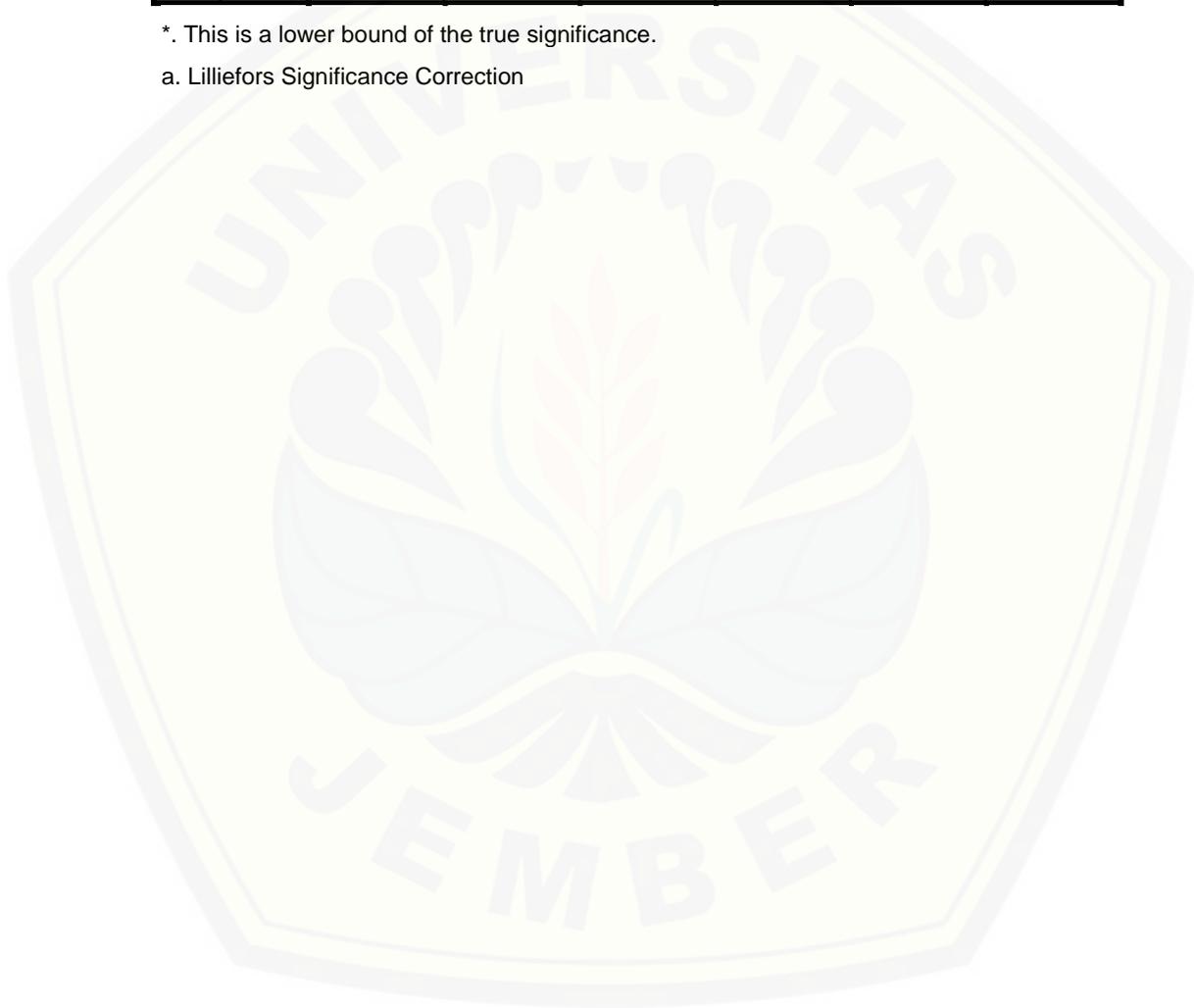
Cronbach's Alpha	N of Items
,697	3

**Lampiran 9. Hasil Uji Normalitas Data**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Etos	,257	41	,000	,873	41	,000
Tugas	,107	41	,200*	,960	41	,160
Hubungan	,139	41	,044	,922	41	,008
Kinerja	,176	41	,003	,919	41	,006

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## Lampiran 10. Hasil Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Total, Total, Total <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,629	,599	1,2422

a. Predictors: (Constant), Total, Total, Total

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96,710	3	32,237	20,891	,000 <sup>b</sup>
	Residual	57,095	37	1,543		
	Total	153,805	40			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Hubungan, Tugas, etos

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,366	2,180		-2,003	,053
	X1	,489	,139	,405	3,519	,001
	X2	,194	,078	,267	2,495	,017
	X3	,259	,084	,363	3,064	,004

a. Dependent Variable: Total

## Lampiran 11. Hasil Uji Asumsi Klasik

## Uji Multikolonieritas

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-4,366	2,180		-2,003	,053		
X1	,489	,139	,405	3,519	,001	,755	1,324
X2	,194	,078	,267	2,495	,017	,879	1,138
X3	,259	,084	,363	3,064	,004	,714	1,401

a. Dependent Variable: Total

## Uji Heteroskedastisitas

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,026	1,260		2,401	,022
X1	-,026	,080	-,059	-,322	,749
X2	-,038	,045	-,143	-,847	,402
X3	-,039	,049	-,150	-,800	,429

a. Dependent Variable: Kinerja

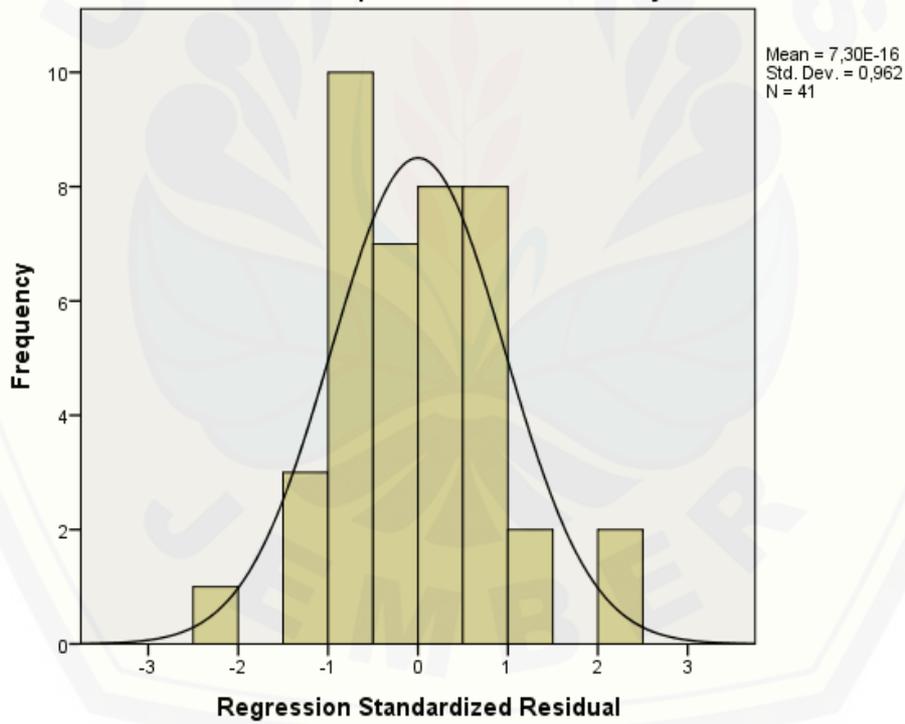
### Uji Normalitas Model

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

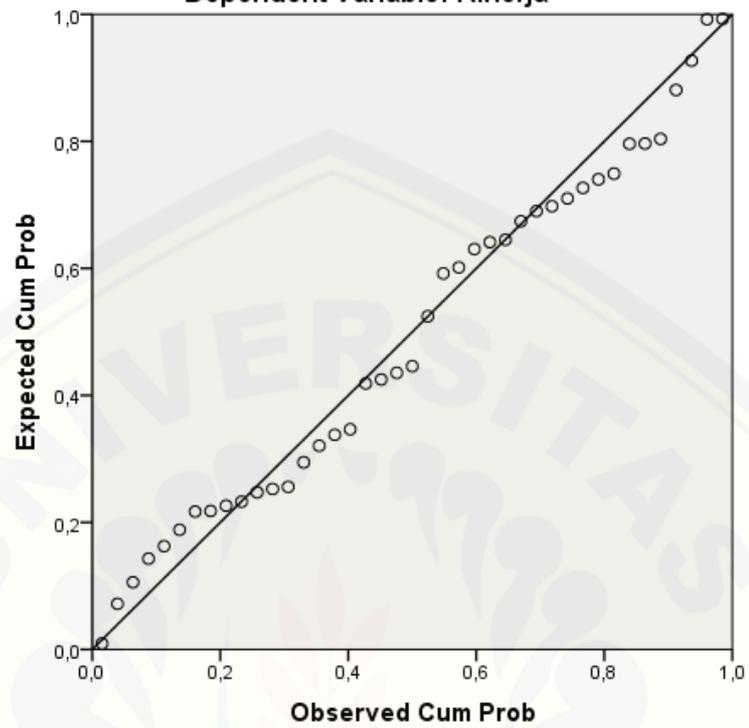
		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,19472410
Most Extreme Differences	Absolute	,089
	Positive	,089
	Negative	-,062
Test Statistic		,089
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Histogram

Dependent Variable: Kinerja



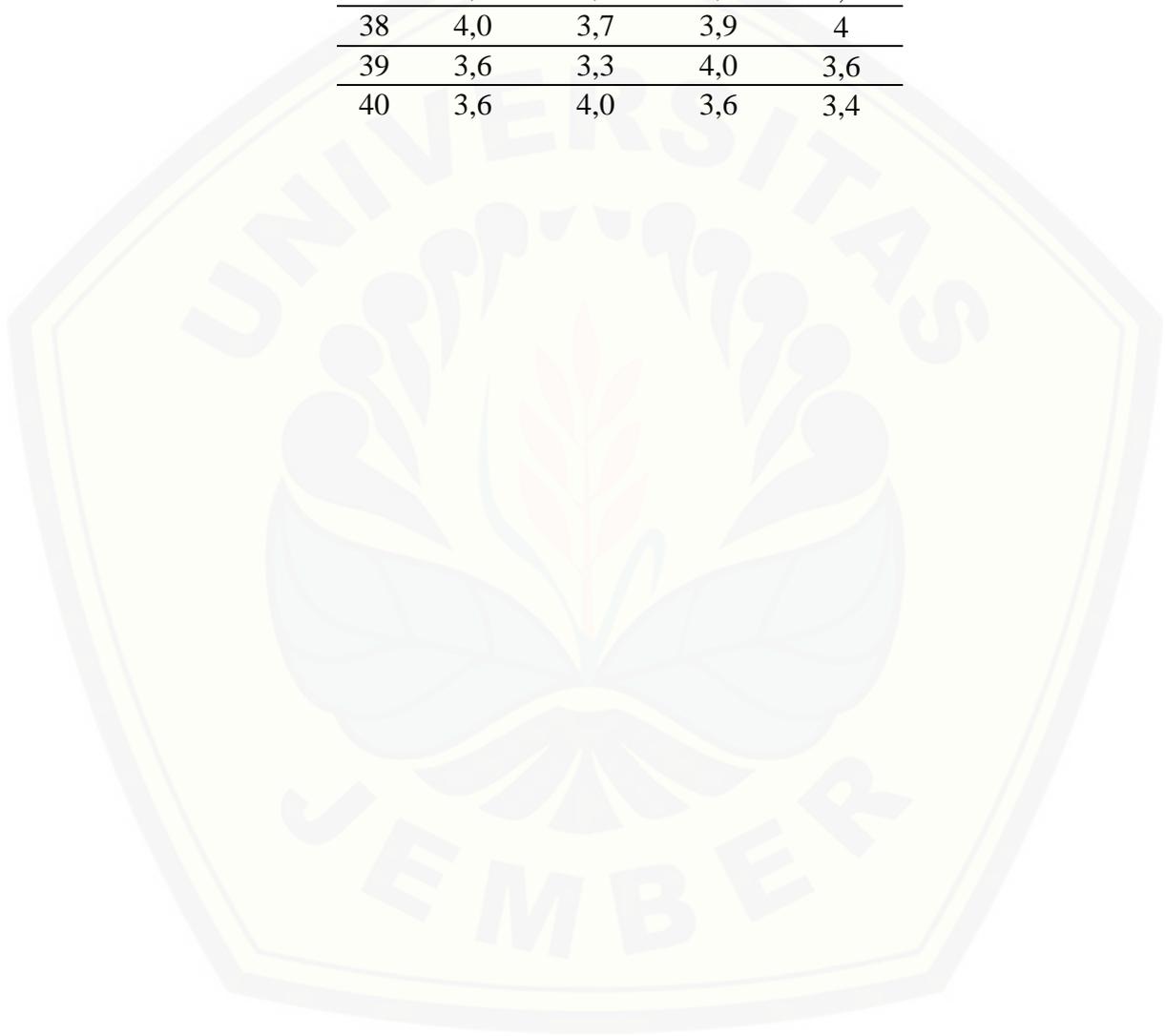
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Kinerja



**Lampiran 12. Hasil Rata-Rata Deskripsi Variabel Masing-Masing Pegawai**

No	X1	X2	X3	Y
1	3,6	3,3	3,7	3,2
2	4,6	4,1	4,6	4,6
3	4,6	4,1	4,4	4,6
4	4,6	3,9	4,3	4,4
5	4,6	4,2	4,7	5
6	4,6	3,8	4,6	4,4
7	4,6	4,0	3,6	4,2
8	4,6	3,7	4,0	4
9	4,2	3,9	4,2	4,2
10	4,4	3,7	4,0	3,6
11	4,8	3,8	4,0	4
12	4,6	4,1	4,4	4,8
13	4,6	3,9	4,4	4,4
14	4,8	4,1	4,6	4,6
15	4,2	4,1	4,0	3,8
16	4,0	4,1	4,6	4,4
17	4,2	4,0	4,2	4,2
18	4,0	3,6	4,1	3,8
19	4,4	3,9	4,1	4
20	4,6	3,8	4,4	4,4
21	4,6	3,9	4,4	4,4
22	4,8	4,2	4,4	4,6
23	4,6	3,7	4,4	4,2
24	4,4	3,7	4,2	4,2
25	4,6	4,2	4,6	4,6
26	4,2	4,2	4,4	4,6
27	4,2	4,2	4,6	4,4
28	4,4	4,3	4,3	4,6
29	4,4	4,6	4,6	4,6
30	4,8	4,8	4,6	5

No	X1	X2	X3	Y
31	4,6	4,2	4,3	4,4
32	4,0	3,7	4,0	4
33	3,6	3,4	4,0	3,6
34	3,6	4,1	4,0	3,6
35	4,0	4,0	4,3	4,4
36	4,2	4,1	4,0	3,8
37	4,6	4,2	5,0	4,4
38	4,0	3,7	3,9	4
39	3,6	3,3	4,0	3,6
40	3,6	4,0	3,6	3,4



### **Lampiran 13. Deskripsi Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Kinerja Dari Masing-Masing Responden Penelitian.**

Pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebanyak 41 orang. Pada lampiran ini satu pegawai tidak diikuti sertakan karena pegawai tersebut sebagai penilai etos kerja dan kinerja pegawai lain. Lampiran ini akan menjabarkan satu persatu mengenai etos kerja pegawai, persepsi pegawai mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dan kinerja masing-masing pegawai berdasarkan hasil analisis sederhana dengan membandingkan rata-rata masing-masing pegawai dengan rata-rata secara keseluruhan. Adapun rata-rata keseluruhan dari etos kerja sebesar 4,3; gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 4,0; gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 4,3 dan kinerja sebesar 4,2. Jika rata-rata individu pegawai lebih besar dari rata-rata keseluruhan maka etos kerja dinyatakan tinggi, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan baik dan efektif serta kinerja juga dinyatakan baik. Rata-rata masing-masing pegawai dapat dilihat pada lampiran 10. Adapun penilaian sederhana dari masing-masing pegawai sebagai berikut:

#### **1. Pegawai A**

Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari kuisioner, pegawai ini memiliki etos kerja dan kinerja yang rendah. Menurut pegawai A gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang efektif.

#### **2. Pegawai B**

Pegawai B memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai B mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai B sendiri sudah baik.

#### **3. Pegawai C**

Pegawai C memiliki etos kerja yang tinggi. Dengan etos kerja yang tinggi pegawai ini menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya

kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan oleh Camat Besuk Kabupaten Probolinggo sudah baik dan efektif. Pegawai C sendiri memiliki kinerja yang baik.

#### 4. Pegawai D

Pegawai D memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai D menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan, pegawai D menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sudah cukup. Sedangkan untuk kinerja dari pegawai D sudah baik.

#### 5. Pegawai E

Pegawai E memiliki etos kerja yang tinggi dan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo sudah baik dan efektif sehingga kinerja yang dihasilkan oleh pegawai D sendiri juga baik.

#### 6. Pegawai F

Pegawai F memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai F menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Hal ini berbeda dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang dinilai sudah baik dan efektif oleh pegawai F. Adapaun kinerja pegawai F sudah baik.

#### 7. Pegawai G

Pegawai G memiliki etos kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dinilai baik dan efektif, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai kurang baik dan efektif menurut pendapat Pegawai G. Pegawai G sendiri memiliki kinerja yang cukup.

#### 8. Pegawai H

Pegawai H memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai H menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas kurang baik dan efektif, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan

Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai cukup. Kinerja pegawai H sendiri masih rendah.

#### 9. Pegawai I

Pegawai I memiliki etos kerja yang rendah sehingga pegawai I menilai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo kurang baik dan efektif. Akan tetapi, Pegawai I memiliki kinerja yang Baik.

#### 10. Pegawai J

Pegawai J memiliki etos kerja yang tinggi, akan tetapi pegawai J menganggap bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo kurang baik dan efektif. Disamping itu kinerja pegawai J sendiri rendah.

#### 11. Pegawai K

Pegawai K memiliki etos kerja yang tinggi, akan tetapi pegawai K menganggap bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo kurang baik dan efektif. Disamping itu kinerja pegawai K sendiri rendah.

#### 12. Pegawai L

Pegawai L memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai L mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai L sendiri sudah baik.

#### 13. Pegawai M

Pegawai M memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai M menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Hal ini berbeda dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang dinilai sudah baik dan efektif oleh pegawai M. Adapun kinerja pegawai F sudah baik.

#### 14. Pegawai N

Pegawai N memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai N mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai N sendiri sudah baik.

#### 15. Pegawai O

Pegawai O memiliki etos kerja yang rendah akan tetapi pegawai O menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo sudah baik dan efektif. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dinilai masih kurang baik dan efektif. Kinerja dari pegawai O sendiri masih rendah.

#### 16. Pegawai P

Pegawai P memiliki etos kerja yang rendah akan tetapi pegawai P menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo sudah baik dan efektif. Pegawai P memiliki kinerja yang baik.

#### 17. Pegawai Q

Pegawai Q memiliki etos kerja yang rendah. Pegawai Q menilai gaya kepemimpinan berorientasi tugas cukup dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Pegawai Q memiliki kinerja yang tinggi.

#### 18. Pegawai R

Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari kuisioner, pegawai ini memiliki etos kerja dan kinerja yang rendah. Menurut pegawai R gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang efektif.

#### 19. Pegawai S

Pegawai S memiliki etos kerja yang tinggi, akan tetapi pegawai S menganggap bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan

Besuk Kabupaten Probolinggo kurang baik dan efektif. Disamping itu kinerja pegawai S sendiri rendah.

#### 20. Pegawai T

Pegawai T memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai T menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Hal ini berbeda dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang dinilai sudah baik dan efektif oleh pegawai T. Adapaun kinerja pegawai T sudah baik.

#### 21. Pegawai U

Pegawai U memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai U menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Hal ini berbeda dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang dinilai sudah baik dan efektif oleh pegawai U. Adapaun kinerja pegawai U sudah baik.

#### 22. Pegawai V

Pegawai B memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai B mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai B sendiri sudah baik.

#### 23. Pegawai W

Pegawai W memiliki etos kerja yang tinggi akan tetapi pegawai W menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Hal ini berbeda dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang dinilai sudah baik dan efektif oleh pegawai W. Adapaun kinerja pegawai W sudah baik.

#### 24. Pegawai X

Pegawai X memiliki etos kerja yang tinggi, akan tetapi gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai kurang baik dan efektif oleh pegawai X. Pegawai X memiliki kinerja yang tinggi.

#### 25. Pegawai Y

Pegawai B memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai B mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai B sendiri sudah baik.

#### 26. Pegawai Z

Pegawai Z memiliki etos kerja yang rendah. Persepsi pegawai Z mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Z sendiri sudah baik.

#### 27. Pegawai AA

Pegawai AA memiliki etos kerja yang rendah. Persepsi pegawai AA mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai AA sendiri sudah baik.

#### 28. Pegawai AB

Pegawai AB memiliki etos kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dinilai baik dan efektif, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai cukup menurut pendapat Pegawai AB. Pegawai AB sendiri memiliki kinerja yang tinggi.

#### 29. Pegawai AC

Pegawai B memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai AC mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai AC sendiri sudah baik.

### 30. Pegawai AD

Pegawai AD memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai AB mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai AD sendiri sudah baik.

### 31. Pegawai AE

Pegawai AE memiliki etos kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dinilai baik dan efektif, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai cukup menurut pendapat Pegawai AE. Pegawai AE sendiri memiliki kinerja yang tinggi.

### 32. Pegawai AF

Pegawai ini memiliki etos kerja dan kinerja yang rendah. Menurut pegawai AF gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang efektif.

### 33. Pegawai AG

Pegawai ini memiliki etos kerja dan kinerja yang rendah. Menurut pegawai AG gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang efektif.

### 34. Pegawai AH

Pegawai AH memiliki etos kerja yang rendah akan tetapi pegawai AH menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo sudah baik dan efektif. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dinilai masih kurang baik dan efektif. Kinerja dari pegawai AH sendiri masih rendah.

### 35. Pegawai AI

Pegawai AI memiliki etos kerja yang rendah, akan tetapi gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan

di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai cukup oleh pegawai AI. Pegawai AI memiliki kinerja yang tinggi.

36. Pegawai AJ

Pegawai AJ memiliki etos kerja yang rendah akan tetapi pegawai AJ menilai bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo sudah baik dan efektif. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dinilai masih kurang baik dan efektif. Kinerja dari pegawai AJ sendiri masih rendah.

37. Pegawai AK

Pegawai AK memiliki etos kerja yang tinggi. Persepsi pegawai AK mengenai gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo dinilai baik dan efektif. Sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai AK sendiri sudah baik.

38. Pegawai AL

Pegawai ini memiliki etos kerja dan kinerja yang rendah. Menurut pegawai AL gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang efektif

39. Pegawai AM

Pegawai ini memiliki etos kerja dan kinerja yang rendah. Menurut pegawai AM gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang efektif

40. Pegawai AN

Pegawai AN memiliki etos kerja yang rendah. Pegawai AN menilai gaya kepemimpinan berorientasi tugas cukup dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo masih kurang baik dan efektif. Pegawai AN memiliki kinerja yang rendah.