



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
(LEADERSHIP STYLE) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Akuntansi Bank Umum
Nasional Di Jember)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelara Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember**

Oleh :

ALFI SAHRI
NIM. 010810301101

Harah Penerimaan	Klass
Terima Tgl : 04 JUL 2006	BTB.4
No. Induk :	SAH
KLASIR / PENYAHIT :	a

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2006**

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP STYLE*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Akuntansi Bank Umum Nasional Di Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama mahasiswa : **Alfi Sahri**
NIM : **010810301101**
Jurusan : **Akuntansi / S-1**

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal :

26 Juni 2006


dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua	: <u>Dr. Siti Maria W., M.Si, Ak</u> NIP. 131 966 372	: 
Sekretaris	: <u>Indah P., SE, M.Si, Ak</u> NIP. 132 133 391	: 
Anggota	: <u>Drs. Sudarno, M.Si, Ak</u> NIP. 131 832 327	: 
	: <u>Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak</u> NIP. 131 257 932	: 



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,


Dr. H. Sarwedi, MM
NIP. 131 276 658

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama mahasiswa : Alfi Sahri

NIM : 010810301101

Jurusan : S-1 Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Akuntansi Bank Umum Nasional Di Jember)

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, Juni 2006

Yang menyatakan,



Alfi Sahri
(Alfi Sahri)

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
(*LEADERSHIP STYLE*) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi Empiris Pada Karyawan Bagian
Akuntansi Bank Umum Nasional Di Jember)

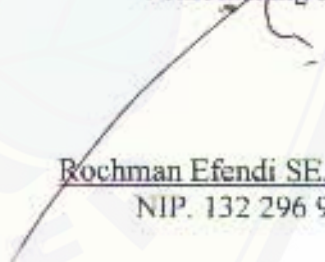
Nama mahasiswa : Alfi Sahri
NIM : 010810301101
Jurusan : S-1 Akuntansi
Disetujui tanggal : Juni 2006

Pembimbing I



Drs. Sudarno MSi, Ak
NIP. 132 002 081

Pembimbing II



Rochman Efendi SE, MSi, AK
NIP. 132 296 979

Mengetahui :
Ketua Jurusan,



Drs. Wasito, M.Si, Ak
NIP. 131 966 372

Skripsi ini didedikasikan untuk kedua orang tua tercinta, R. Sudibyo dan Endang Tri Suryani yang tanpa mengenal lelah berjuang untuk memberikan yang terbaik bagi putra-putrinya, adik-adikku yang nakal, susah diatur tapi cerdas dan smart Devi Anggriani dan Rizal Febrianto, sahabat-sahabatku yang selalu ada saat aku butuh bantuan, Faqih Ufil Abshor SE dan Sandi Herigita KJ SE, success and Europe are always waiting for u guys, dan untuk seseorang yang selalu dilihati.....



Barangsiapa yang menghendaki kehidupan dunia dan perhiasannya maka Kami berikan balasan yang sempurna atas apa yang mereka kerjakan dan mereka tidak akan dirugikan. Itulah orang yang tidak memperoleh di akhirat kecuali neraka dan leyaplah di akhirat itu apa mereka usahakan dan sia-sialah apa yang telah mereka kerjakan (Huud, ayat 15-16).



Abstract

Obtaining an effective organization has become an ongoing discussion in the contemporary management studies. One of the major factors that able to influence the effectiveness of organization is the employee performance and effectiveness. This study examined the effect of leadership styles on the employee performance. We conducted this research on staffs who work in accounting department of 16 banking companies in Jember. The regression analysis was employed to calculate and discover the relationship between these leadership styles and the accounting department staffs' perception on their performance. We included the non-lenieny bias test to mitigate the bias caused by high-tended scoring made by the respondent. The result indicated that the task-oriented leadership style applied by accounting managers or supervisors was proved to affect the staffs of accounting department's performance. In contrast, the relationship-oriented leader style was not statistically proved to have an significant impact on the accounting staff's performance. However, in simultaneous test of regression coefficient significance we found that, in general, performance of accounting staff who work in national conventional banking company in Jember was proved to be affected by the leadership styles variables.

Key words : Leadership styles, employee performance.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Segala Puji hanya bagi Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya dengan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Akuntansi Bank Umum Nasional Di Jember). Hasil penelitian dalam skripsi ini disusun sebagai bentuk pengabdian terhadap bangsa, almamater dan masyarakat, serta sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itulah dalam kesempatan ini, dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Sarwedi, MM selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Wasito, Msi, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan Ibu Dra. Ririn Imadaryani, Msi, Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Univeritas Jember.
3. Bapak Drs. Sudarno MSi, dan Bapak Rochman Efendi SE, MSi, AK selaku Dosen pembimbing I dan pembimbing II yang banyak meluangkan waktu untuk memberi bimbingan, saran dan pengarahan selama penyusunan dan penulisan skripsi ini
4. Bapak Drs. Imam Mas'ud, SE, MM, Ak. selaku dosen wali yang telah banyak memberikan bimbingan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Seluruh Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang dengan ikhlas telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan

6. Kedua orangtuaku tercinta yang telah mencurahkan segenap kemampuannya untuk mendidik dan membesarkan Ananda. Semoga Allah SWT membalas dengan memberikan segala rahmat-Nya
7. Semua pihak yang ikut membantu dan memberikan dukungan bagi penulis.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini memiliki banyak keterbatasan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itulah kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata, semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi banyak pihak.
Wassalam.

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Motto	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel dan Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	5
2.1.2 Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan.....	11
2.1.3 Kualitas dan Kuantitas Kerja.....	14
2.1.4 Teori Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan.....	14
2.2 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	16
2.3 Kerangka Teoritis.....	17
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	18

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Kinerja Karyawan.....	19
2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Karyawan.....	20

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Sumber Data.....	22
3.2 Jenis Data.....	22
3.3 Populasi Penelitian.....	22
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel.....	
3.5.1 Gaya Kepemimpinan.....	24
3.5.2 Kinerja Karyawan.....	25
3.6 Teknik Analisis Data.....	
3.6.1 Uji Kualitas Data.....	26
3.6.2 Uji Asumsi Klasik.....	26
3.6.3 Pengujian Hipotesis.....	29

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden.....	32
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	35
4.3 Pengujian Kualitas Data.....	37
4.3.1 Uji Non-Independency Bias.....	37
4.3.2 Uji Validitas.....	38
4.3.3 Uji Reliabilitas.....	39
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	40
4.4.1 Uji Normalitas Residual.....	41
4.4.2 Uji Multikolinearitas.....	42
4.4.3 Uji Heterokedastisitas.....	42
4.4.4 Uji Autokorelasi.....	43

4.5 Pengujian Hipotesis	43
4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	44
4.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Kinerja Karyawan	45
4.5.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Karyawan	45
4.5.4 Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan	46
4.6 Pembahasan	46
 BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	47
5.2 Keterbatasan	48
5.3 Saran	48
 Daftar Pustaka	 xiv
Lampiran	xvii

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 4.1	Deskripsi Pengumpulan Data Kuisisioner.....	33
Tabel 4.2	Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
Tabel 4.3	Demografi Responden Berdasarkan Umur.....	34
Tabel 4.4	Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	34
Tabel 4.5	Deskriptif Statistik.....	35
Tabel 4.6	Hasil Pengujian <i>Non-Lemency Bias</i>	37
Tabel 4.7	Ringkasan Hasil Uji Validitas.....	38
Tabel 4.8	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas.....	40
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Normalitas Residual.....	41
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas.....	42
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Heterokedastisitas.....	43
Tabel 4.12	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	44
Gambar 1.1	Bagan Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan.....	18
Gambar 4.3	Grafik Rata-rata Skor Jawaban Responden.....	36

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Kuisioner Penelitian
- Lampiran 2.1 Rekapitulasi Data Hasil Kuisioner
- Lampiran 2.2 Daftar Bank dan Jumlah Karyawan Bagian Akuntansi
- Lampiran 3.1 Statistik Deskriptif
- Lampiran 3.2 Uji Validitas
- Lampiran 3.3 Uji Reliabilitas
- Lampiran 3.4 Uji Non-Idiosyncrasy Bias
- Lampiran 3.5 Regresi Linier Berganda
- Lampiran 3.6 Normalitas Residual dan Outlier
- Lampiran 3.7 Uji Heteroskedastisitas

BAB I PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil jika mampu mencapai tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam mencapai tujuan ini terdapat beberapa proses yang harus dilalui. Proses inilah yang dipegang dan dikendalikan oleh manajemen, dan perlu diperhatikan oleh akuntan manajemen yang dalam beberapa perusahaan berperan sebagai konsultan operasional bagi manajemen. Dalam perusahaan, pengelolaan harus dilakukan secara mandiri dan efisien, terpadu serta terorganisir, mengingat terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Untuk hal ini terdapat empat bidang pokok yang harus diperhatikan oleh manajemen, yakni keuangan, sumber daya manusia, produksi dan pemasaran. Keempat fungsi atau dimensi ini harus berjalan secara sinergis dan komprehensif dalam menggerakkan roda organisasi, agar tidak terjadi ketimpangan sehingga dapat terkendali dan terarah dengan sempurna. Adapun fungsi lain yang tidak kalah pentingnya dalam proses manajemen adalah fungsi kepemimpinan. Sebab fungsi inilah yang akan menjadi *influence factor* yang utama sekaligus dinamisator dalam menggerakkan keempat fungsi tersebut dan keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen tergantung pada keterampilan, keahlian dan keuletan seorang pemimpin.

Secara terminologis, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan suatu perintah atau tugas dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut seorang pemimpin harus memiliki potensi yang dapat diunggulkan dalam melibatkan orang lain atau bawahan. Adanya distribusi kekuasaan yang tidak merata diantara pemimpin dan anggota kelompok, adanya pengarahan, pembinaan terhadap bawahan serta terjalinnya komunikasi antara pemimpin dengan anggota lainnya baik secara vertikal maupun horizontal dalam sistem dan jaringan kerja

perusahaan akan membentuk suatu struktur yang kompleks dan terkoordinasi dengan baik.

Komunikasi ini akan lebih baik jika didukung *style* atau gaya kepemimpinan yang dapat diterima semua pihak, tidak ada anggota kelompok atau sekelompok orang dalam organisasi yang merasa dirugikan yang mengakibatkan tidak adanya dukungan terhadap polarisasi kerja pemimpin sehingga berakibat melemahnya kemampuan dan kharisma seorang pemimpin di hadapan bawahannya.

Suatu titik berat yang pasti adalah keberhasilan kerja seorang pemimpin ditunjukkan dengan potensi gaya kepemimpinan yang memperlihatkan sikap dan karakter yang didukung oleh keahlian, pengetahuan sekaligus potensi bakat yang sudah ada (secara proposional) yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan bakat dan keahlian serta pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin, maka dapat diaktualisasikan dalam proses organisasi di perusahaan tempatnya bekerja. Sebagai suatu keterampilan dan kemampuan dalam menggerakkan bawahan, memotivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Pekerja atau bawahan akan merasa senang tanpa ada perasaan dipaksa untuk melaksanakan tugas yang dibebankan atasan dan dengan penuh semangat menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sehingga di lapangan pemimpin lebih disegani dan dihormati karena keahliannya yang meliputi moral, tanggung jawab dan berempati dengan bawahan dan bawahan akan semakin terdorong untuk bekerja lebih giat dan optimal hasilnya.

Perusahaan perbankan sebagai salah satu sektor bisnis yang memiliki tingkat kompetisi paling tinggi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dalam lingkungan bisnis global. Berdasarkan hal ini, dibutuhkan peningkatan dan optimalisasi kinerja secara berkelanjutan untuk mempertahankan atau meningkatkan *competitive advantage* perusahaan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah berusaha memahami dan mengidentifikasi berbagai faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan termasuk karyawan pada perusahaan perbankan. Salah satu faktor yang secara umum dianggap

memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan atasan (*superior*) terhadap bawahan (*subordinate*).

Dalam penelitian ini kemudian peneliti lebih mengarahkan objek penelitian pada karyawan bagian akuntansi atau *accounting staff* perusahaan perbankan. Pemilihan sampel ini didasarkan pada peran karyawan bagian akuntansi yang dapat dikatakan sangat penting dalam proses pemasukan (input) berbagai data keuangan yang dibutuhkan dalam penyusunan laporan keuangan pada berbagai tingkat departemen maupun dalam proses pendistribusian data-data keuangan yang sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Kinerja yang kurang optimal dari karyawan-karyawan bagian akuntansi dapat berdampak pada menurunnya kemampuan pelayanan terhadap nasabah dan semakin besar kemungkinan penurunan kinerja operasi. Oleh sebab itu peneliti mengangkat topik pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada bank umum nasional di jember sebagai topik penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam suatu perusahaan, pemimpin memiliki potensi untuk meningkatkan maupun menurunkan efektifitas dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga menjadi salah satu faktor yang dapat secara potensial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan kinerja para karyawannya.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti mengajukan penelitian ini dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,
2. untuk mengetahui model atau gaya kepemimpinan yang efektif untuk karyawan bagian akuntansi pada perusahaan perbankan,

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu studi empiris dengan mengembangkan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh sebab itu melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat terutama ;

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu masukan dan sumbangan saran dalam memakai gaya kepemimpinan yang dapat mendukung seorang pemimpin dalam menjalankan proses kerja perusahaan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan khususnya karyawan bagian akuntansi,
2. bagi peneliti, penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu tambahan wawasan dan pandangan atau referensi untuk bahan penelitian selanjutnya,
3. dan bagi akademisi, penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan referensi kepustakaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi baik swasta (*private*) maupun organisasi pemerintahan (*public*), adanya unsur pemimpin dan kepemimpinan sangat erat dan diperlukan karena pemimpinlah yang membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti yang dikatakan S.P. Siagian sebagai berikut;

adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan (Siagian, 1991, 19).

Namun sebelum mendefinisikan gaya kepemimpinan, perlu dibahas tentang arti dan definisi pemimpin dan kepemimpinan. Hal ini perlu dilakukan karena dalam pengertian ini akan terkandung suatu arti pemimpin dalam kepemimpinan. Dengan diuraikannya pengertian pemimpin dan kepemimpinan maka sedikit banyak akan dapat mengantarkan pada definisi kepemimpinan. Jika membahas definisi kepemimpinan maka sangat banyak pendapat dan pandangan para ahli yang mendefinisikan kepemimpinan. Banyaknya definisi kepemimpinan sebanyak orang yang memberi definisi kepemimpinan. Hal itu dapat dipahami karena para ahli atau pakar mengartikan kepemimpinan dari sudut pandang atau perspektif yang berbeda-beda.

Menurut Hasley dan Blancard (1982) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi definisi tersebut menekankan pada proses mempengaruhi dan usaha untuk mencapai tujuan. Sementara menurut George dan Jones (2002,387), kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Definisi ini hampir sama dengan definisi

sebelumnya yang juga menekankan pada proses mempengaruhi orang dan mencapai tujuan. Yukl (1994:4) menyatakan bahwa dari definisi yang selama ini kebanyakan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengukur aktivitas-aktivitas serta semua hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Melalui definisi di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, sehingga berhasil atau tidaknya kepemimpinan sangat tergantung dari sejauh mana pemimpin dapat mempengaruhi bawahan. Jika pengaruhnya kuat dan bawahan tunduk, taat dan patuh secara suka rela mau menjalankan perintah-perintahnya maka kepemimpinan tersebut baik atau efektif. Sebaliknya jika pengaruhnya lemah sehingga orang lain atau bawahan menolak atau mengindahkan perintah dan tugas yang diberikan maka kepemimpinan itu buruk dan tidak efektif.

Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan adalah dengan menggunakan gaya-gayanya. Gaya merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab gaya inilah yang akan memberikan dampak bagi efektivitas kepemimpinannya. Sebelum membahas gaya kepemimpinan terlebih dahulu perlu menguraikan arti dan maksud dari gaya (*style*) itu sendiri. Menurut Siagian (1998:297) gaya adalah keseluruhan tabiat atau sifat seorang yang tercerminkan dalam ucapan dan tindakannya sebagai anggota organisasi. Sementara itu Toha (1983:290) menyatakan bahwa gaya adalah norma yang digunakan seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi gaya orang lain.

Lebih lanjut Cribhin (1982:36) menyatakan bahwa gaya dapat dibedakan menjadi tiga bagian yakni gaya formal, gaya informal dan gaya non formal. Masih menurut Cribhin (1982:37) gaya formal adalah aktivitas untuk menggerakkan organisasi formal dan struktur organisasi guna mencapai sasaran organisasi. Gaya informal adalah gaya-gaya yang didasarkan pada segi-segi sosial dan emosional, ini terjadi dalam rangka kebutuhan-kebutuhan murni manusia. Gaya non formal adalah gaya yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas tertentu yang menunjang gaya-gaya formal.

Sementara itu Mercher menyoroti pola-pola gaya yang muncul dalam sebuah organisasi. Mercher (1990;8) menyatakan bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah pola-pola gaya yang muncul. Beberapa gaya yang penting untuk berfungsinya suatu organisasi adalah gaya individual, hubungan-hubungan dalam kelompok. Meskipun dalam sebuah organisasi gaya individu memiliki ciri khas yang unik dan menarik. Namun pengaruh yang menonjol bagi terlaksananya pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan. Hal itu, seperti yang diungkapkan oleh Toha (1985;6) bahwa walaupun dikenal keunikannya, dalam gaya individu gaya kepemimpinanlah yang menjamin bahwa keseluruhan tugas bisa dikerjakan.

Beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan dan perilaku di atas, dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan. Gibson (1986:156) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik ucapan maupun perbuatannya agar bawahan mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpin. Jadi Sayless memandang gaya kepemimpinan dari sisi keseluruhan tindakannya baik secara lisan maupun perbuatan dalam rangka mempengaruhi bawahan atau orang lain untuk mengikuti semua perintah-perintahnya. Pendapat dengan substansi sama dikemukakan oleh Fillipo (1986,115), gaya kepemimpinan adalah tindakan khusus dari seorang pemimpin yang terlibat dalam serangkaian usaha mengarahkan dan mengkoordinasikan semua pekerjaan anggota kelompoknya. Jadi Fillipo lebih menekankan gaya kepemimpinan pada suatu tindakan khusus untuk mengarahkan bawahan atau orang lain dalam mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan.

Kedua pendapat di atas memberikan suatu dasar bahwa gaya kepemimpinan adalah segala sesuatu yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin baik dalam wujud perbuatan ataupun lisan maupun dengan sikap-sikap tertentu bertujuan untuk mempengaruhi atau mengarahkan orang lain atau bawahan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan. Seperti dijelaskan di awal, suatu organisasi apapun bentuknya sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan gairah kerja bawahan. Gaya kepemimpinan memiliki peran strategis bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini ditegaskan oleh Cribin

(1985;13) bahwa karyawan atau pegawai juga harus dirangsang oleh mutu gaya kepemimpinan.

Banyak penelitian yang mengungkapkan gaya kepemimpinan baik yang menggunakan observasi, catatan, wawancara maupun kuisioner. Namun penelitian terbesar utama kedua mengenai gaya kepemimpinan adalah penelitian yang dilakukan oleh University of Michigan. Penelitian ini dilaksanakan oleh pusat Riset dan Survei University of Michigan pada tahun 1947 yang dipimpin oleh Rensis Likert. Penelitian ini dilakukan Likert pada waktu yang hampir bersamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University. Seperti yang ditulis oleh Yukl (1994;49) bahwa hasil dari studi-studi Michigan tersebut telah diringkas oleh Likert (1961,1967) menjadi dua jenis gaya yang berbeda yaitu *task oriented* (gaya berorientasi tugas) dan *relationship oriented* (gaya yang berorientasi pada hubungan). Pendapat ini juga diungkapkan oleh beberapa penulis yang juga membagi dua jenis gaya kepemimpinan yang berbeda namun mereka memakai istilah yang berbeda dengan kedua jenis gaya kepemimpinan Yukl. Perbedaan ini adalah pada istilah gaya kepemimpinan tersebut. Seperti Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994;4) dan Gibson (1996;14) mereka menyebut kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut dengan *job centered* (berpusat pada pekerjaan) dan *employee centered* (berpusat pada karyawan). Sedangkan Robbins (1998;42) mengelompokkan kedua jenis gaya tersebut dengan berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Perbedaan tersebut hanya sebatas pada istilah tetapi mempunyai makna dan pengertian yang sama.

Hasil penelitian tersebut akan lebih menyederhanakan pembagian model kepemimpinan. Sehingga pembahasan mengenai gaya kepemimpinan ini penulis memakai istilah dari Yukl, yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Menurut Yukl bahwa berorientasi tugas kelihatannya sama pada *initiating structure* dan berorientasi hubungan kelihatannya sama pada *consideration* dan Yukl (1994;44) menyatakan bahwa kedua-duanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas terdiri atas sejumlah varietas atau item-item mengenai jenis-jenis gaya khusus. Untuk pembahasan gaya kepemimpinan ini akan diukur dari kedua gaya kepemimpinan tersebut di atas.

1. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (*Task-Oriented*)

Gaya kepemimpinan hasil penelitian University of Michigan ini lebih menekankan pada penegasan antara peran pemimpin dengan peran bawahan. Peranan pemimpin menentukan perencanaan dan pengorganisasian serta menyelesaikan tugas atau pekerjaan melalui bawahan, sedangkan bawahan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin secara baik dan benar. Mengenai gaya kepemimpinan ini Gibson berpendapat bahwa berorientasi produksi (berorientasi tugas) ialah kecenderungan seorang pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, dan anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir. Gibson berpandangan bahwa *job oriented* adalah menyusun pekerjaan bawahan mengawasi dengan ketat untuk mengetahui bahwa tugas yang diberikan pada bawahan dilaksanakan menggunakan insentif untuk mendorong produksi dan menentukan tingkat standar produksi berdasarkan studi waktu.

Pendapat Gibson tersebut hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Gibson, Invaniceviti, Donnelly (19997;14) menyatakan bahwa *job centered* (berorientasi tugas) adalah gaya kepemimpinan yang menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan dengan mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikut. Secara lebih jelas Yukl (1994;49) berpendapat bahwa gaya yang berorientasi tugas adalah merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan dan menetapkan tujuan-tujuan kerja yang tinggi dan realistis. Lebih lanjut Yukl (1994;49) menyatakan bahwa berorientasi tugas pada studi-studi Michigan Kelihatannya sama pada *initiating structure* yaitu memberikan kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, memepertahankan standar-standar kerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan

bawahan dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai batas kemampuannya.

2. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (*Relationship-Oriented*)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan lebih mengacu pada hubungan yang mendasar pada nilai manusiawi atau perasaan, sehingga dimensi ini lebih menonjolkan suatu hubungan akrab antara pemimpin dan bawahan sebagai seorang manusia. Seperti diungkapkan Robbins (1996:42) bahwa *employee oriented* (berorientasi hubungan) adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan antar pribadi dan pemimpin berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan serta menerima baik beda individual diantara anggota-anggota.

Selanjutnya Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:15) menjelaskan bahwa *employee centered* (orientasi hubungan) dengan percaya mendelegasikan pengambilan keputusan dan memomantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk lingkaran kerja yang sportif dan memiliki perhatian pada kemajuan, pertumbuhan, dan prestasi pribadi pengikutnya. Secara lebih lengkap Yukl (1998:49) menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi hubungan adalah suatu jenis gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif dengan memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan bawahan, meningkatkan karir bawahan, memberi informasi bawahan, memperlihatkan apresiasi ide-ide pada bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan karyawan, serta menetapkan tujuan-tujuan pada pedoman umum bagi para bawahan dan memberikan otonomi kepada bawahan dalam melakukan suatu pekerjaan dan menentukan ketepatan kerjanya.

Yukl (1998:49) juga menyatakan bahwa gaya-gaya yang berorientasi pada hubungan yang dinilai penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama dengan *consideration*. *Consideration* adalah tingkat sejauh mana

pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Selanjutnya Yukl (1994:44) memberikan contoh tindakan yang termasuk *consideration* adalah melakukan kebaikan pada bawahan, mempunyai waktu untuk mendengar bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia untuk menerima saran dari bawahan, memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

2.1.2 Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

Istilah kinerja sering kita dengar di dalam kehidupan sehari-hari. Sebagian masyarakat mengetahuinya akan tetapi banyak yang masih belum paham benar dalam mempersepsikannya. Menurut Mangkunegara dikemukakan bahwa media massa di Indonesia mengartikan kinerja berpedoman kepada istilah dalam bahasa asing yang lebih populer dengan sebutan "*Job Performance*" atau "*Actual Performance*" yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan sarana penentu tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diusahakan adanya peningkatan kinerja. Akan tetapi usaha dalam meningkatkan kinerja tentu saja tidak mudah karena banyak faktor yang perlu diperhatikan, sehingga masih perlu untuk dipahami terlebih dahulu pengertian kinerja itu sendiri.

1. Konsep dan Pengertian Kinerja

Kinerja secara umum adalah hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan keberhasilan dari faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja atau berprestasi lebih baik. Menurut Bass (1985) pengertian kinerja (*employee performance*) adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Senada dengan pendapat tersebut, Hasibuan (1994:105) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman dan kesungguhan waktu. Lain halnya dengan pendapat As'ad (1996;30), kinerja didefinisikan sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang dapat diukur.

Pengertian konsep kinerja di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ranupandoyo dan Husnan (1983;177) bahwa prestasi kerja sebagai arti penting pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan. Sementara itu lebih jelas Moenir (1983;64) mengartikan kinerja sebagai suatu hasil seseorang pada satu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu. Jadi prestasi kerja adalah semua yang dikerjakan atau dihasilkan seseorang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu kondisi di mana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang ditetapkan. Dari berbagai definisi yang ada maka kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan yang didasarkan pada kriteria dan ukuran yang ada serta masih berlaku atas suatu pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Penilaian Kinerja

Karyawan adalah segala-galanya bagi perusahaan/ organisasi. Peranan karyawan sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan sehingga harus diusahakan agar karyawan mampu untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik sehingga karyawan dapat berprestasi tinggi agar organisasi mampu bergerak dengan cepat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prestasi kerja karyawan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Kinerja tentu tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya

Lopez (Rachma, 2000) dalam studinya, membuat suatu bentuk pengukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi :

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Keputusan yang diambil
- f. Perencanaan kerja
- g. Daerah organisasi kerja

Perlu diketahui tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan di mana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Untuk mengetahui apakah karyawan dapat dikatakan berprestasi atau tidak, diperlukan suatu parameter atau indikator sehingga dapat dengan mudah dievaluasi dan diawasi secara obyektif. Sedangkan untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan, Ranupandoyo dan Husnan (1983:116) mengemukakan bahwa yang biasa dipakai untuk menilai kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan. Selanjutnya faktor kinerja dibagi menjadi empat kelompok yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan dan sikap. Masing-masing faktor kinerja dibagi menjadi beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan
2. Kuantitas kerja, terdiri dari output yang dihasilkan, kecepatan kerja ekstra
3. Dapat tidaknya diandalkan mengikuti perintah atau kesetiaan, inisiatif, hati-hati
4. Sikap, terdiri dari kerjasama dengan teman dan atasan

Sehingga penilaian kinerja sebenarnya selalu menitikberatkan pada kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu (dalam hal ini diartikan dengan dapat tidaknya diandalkan), dan sikap. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Dharma (1986:32) bahwa hampir seluruh cara pengukuran

kinerja karyawan memperlengkapi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Dari pengertian tersebut dalam penelitian ini yang dapat digunakan sebagai konsep pengukuran kinerja yaitu kualitas dan kuantitas kerja.

2.1.3 Kualitas dan Kuantitas Kerja

Menurut Fiedler (1967) bahwa pengukuran kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan keberhasilan dari hasil kerja karyawan. Ketepatan disini menyangkut ketepatan berdasarkan data, fakta dan aturan atau ketentuan yang berlaku sedangkan ketelitian meliputi pekerjaan meneliti ulang atau mengoreksi setiap tugas atau pekerjaan yang telah diselesaikannya. Sedangkan kerapian dan ketrampilan menyangkut hasil pekerjaan yang baik yaitu bersih, rapi dan kreatif.

Berdasarkan uraian di atas, kualitas pekerjaan mencerminkan peningkatan nilai suatu pekerjaan yang telah diselesaikan, sejauh mana mutu data kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan oleh karyawan. Adapun menurut Mangkunegara (2000:75) bahwa pengukuran kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah output, tidak hanya output yang dilakukan secara rutin akan tetapi juga perlu diperhatikan seberapa cepat karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan tambahan atau ekstra. Dapat ditarik pengertian bahwa kuantitas pekerjaan berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Seberapa banyak atau seberapa besar pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan baik tugas atau pekerjaan yang rutin maupun pekerjaan tambahan.

2.1.4 Teori Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) dengan Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Baranjak dari uraian di muka dapat dikatakan bahwa sikap dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kehidupan organisasi terutama dalam kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gayanya dengan keadaan dan kebutuhan pengikutnya dan bawahannya dapat menerima gaya tersebut, maka bawahan akan merasa senang sehingga akan ada kepuasan dalam diri pengikut (*follower's satisfactions*). George Stratus dan Leonard Sayless

dalam George dan Jones (2002) mengatakan bahwa semua yang dilakukan oleh pemimpin baik berupa ucapan maupun tindakan akan senantiasa dilihat dan diikuti atau direspon dengan suatu tindakan pula oleh karyawan. Jadi dalam hal ini, untuk menumbuhkan suatu semangat kerja sehingga bawahan mampu menciptakan disiplin kerja diperlukan imbalan (*reward*), baik secara langsung maupun tidak langsung. Imbalan tersebut berkenaan dengan gaya-gaya yang positif dari pemimpin kepada bawahan atau pengikut yang akan menjadi contoh, teladan dan panutan karena pemimpin merupakan sorotan dari bawahannya. Oleh karena itu keteladanan seorang pemimpin perlu ditegakkan. Dalam kehidupan organisasi bila menginginkan agar bawahannya mau bekerja dengan disiplin, dan menerima tugas-tugas dengan sukarela, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu memahami sekaligus memenuhi kebutuhan bawahannya.

Pemimpin yang berorientasi hubungan ingin disukai oleh karyawan dan untuk bersosialisasi dengan baik bersama bawahan-bawahannya. Meskipun mereka menginginkan bawahannya berkinerja pada level tertinggi, prioritas utama pemimpin yang berorientasi hubungan adalah membangun suatu hubungan yang baik dengan para pengikutnya (*followers*). Prioritas keduanya adalah meyakinkan bahwa pekerjaan telah diselesaikan (*task accomplishment*). Salah satu contoh bentuk gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan ditunjukkan oleh Ken Franklin, manajer Mexico's Bermudez Industrial Park, yang telah membuktikan bahwa upaya pendekatan personal pada karyawan Meksiko dengan memberi salam pada karyawan setiap pagi sebelum memulai pekerjaan dapat meningkatkan moral karyawan, upaya ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja mereka (George and Jones, 2002;399).

Pemimpin yang berorientasi tugas (*task-oriented*) menginginkan bawahannya berkinerja pada suatu level yang tinggi dan menyelesaikan semua tugas yang dibebankan pada mereka. Prioritas pertama dan utamanya adalah *task accomplishment*, mereka mendorong bahkan memaksakan pada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan. Memiliki hubungan yang baik dengan bawahan merupakan prioritas kedua. Gaya kepemimpinan ini juga akan mengantarkan ke suatu kondisi yang memungkinkan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan

dengan baik atau sebaliknya. Dengan kata lain gaya yang ditampilkan oleh pemimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga pemimpin perlu mengarahkan gayanya.

2.2 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini mengacu pada penelitian Halimatusyadiah (2003) yang melihat adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi tim audit. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi tim audit pada gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan. Sebaliknya menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan pada gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas. Penelitian lain juga dilakukan oleh Astuti (1995) yang menyatakan adanya hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, pada penelitian-penelitian tersebut ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut sampel yang digunakan adalah karyawan pada berbagai perusahaan swasta. Penelitian awal mengenai gaya kepemimpinan diprakarsai oleh penelitian Outley dan Pierce (1995), Kelley dan Margheim (1990) dalam George and Jones (2002), yang menggunakan gaya kepemimpinan dari Ohio University yaitu *initiating structure* dan *consideration*.

Penelitian Rachma (2000) yang melihat pengaruh kultur KAP yang didalamnya terdapat gaya kepemimpinan terhadap penyampaian informasi dalam tim audit merupakan salah satu penelitian yang mengaitkan gaya kepemimpinan dalam profesi akuntan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap penyampaian informasi dalam tim audit.

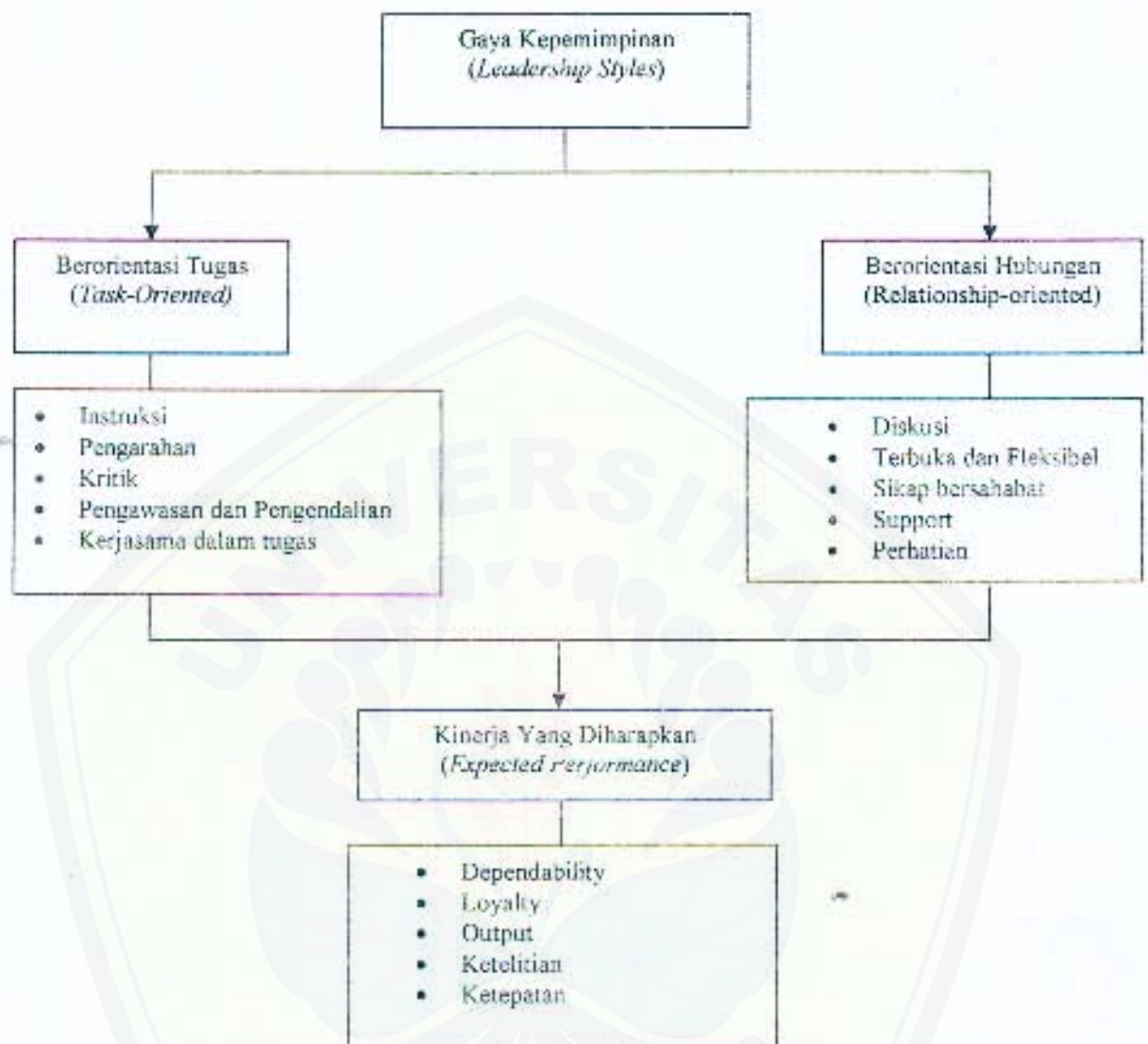
Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya adalah dari sisi obyek penelitian, yakni penelitian sebelumnya dilakukan pada Kantor Akuntan Publik sedangkan penelitian ini dilakukan pada instansi perbankan. Perbedaan kedua yaitu pada variabel independen dan dependen yang digunakan yakni variabel sebelumnya adalah gaya kepemimpinan dan kultur organisasi dengan

komunikasi tim audit sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Perbedaan dari sisi periode penelitian bahwa penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2003 sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2006.

2.3 Kerangka Teoritis

Hasil penelitian-penelitian terdahulu telah memberikan indikasi yang kuat bahwa dalam suatu organisasi yang kompleks, kemampuan dan kepiawaian seorang atasan atau pemimpin dalam memimpin bawahannya menjalankan suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap keberhasilan anggotanya dalam mencapai target yang diharapkan atau ditetapkan. Hasil inilah yang memberikan landasan bagi peneliti untuk membuat suatu garis hubungan antara gaya kepemimpinan berdasarkan pola atau bentuk yang sama dengan kinerja pada karyawan bagian akuntansi perusahaan perbankan. Diharapkan hasil penelitian akan dapat memberikan pengetahuan mengenai praktik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bagian akuntansi perusahaan perbankan di Jember, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di dalamnya.

Berdasarkan tinjauan pustaka, peneliti dapat mengembangkan suatu kerangka pemikiran teoritis mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan yang dapat digambarkan dalam bagan berikut :



Gambar 1.1 Bagas Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan
Sumber : George and Jones (2002)

2.3 Pengembangan Hipotesis

Peneliti-peneliti dari Ohio State University mengembangkan suatu daftar lebih dari 1.800 perilaku-perilaku spesifik yang mereka perkirakan dilakukan oleh para pemimpin pada berbagai perusahaan, seperti menentukan *goals* bagi pengikut (*followers*), menyampaikan pada pengikut apa yang harus dilakukan, bersikap bersahabat, dan meyakinkan bahwa bawahan senang. Peneliti-peneliti ini

kemudian mengembangkan skala pengukuran dari perilaku-perilaku ini dan mengadministrasikan skala-skala ini pada ribuan karyawan. Setelah menganalisis respon yang diberikan peneliti-peneliti tersebut menyimpulkan bahwa terdapat dua model gaya kepemimpinan utama yang ditunjukkan oleh para pemimpin ini yaitu *initiating structure* yang kemudian disebut sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*Task-oriented*) dan *consideration* yang disebut sebagai gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (*Relationship-oriented*) (George and Jones, 2002). Berdasarkan dua gaya kepemimpinan utama (*major leaders styles*) ini, para peneliti kemudian mengembangkan hubungan dan pengaruh keduanya terhadap efektifitas kerja bawahan dan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja bawahan. Pada penelitian ini kemudian peneliti membandingkan pengaruh keduanya dan mendefinisikan mana yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja.

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan dengan mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikut. Yukl (1994;49) menyatakan bahwa berorientasi tugas pada studi-studi Michigan yaitu memberikan kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar-standar kerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai batas kemampuannya.

Menurut Fiedler (1967), pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini tidak selalu memperoleh hasil yang buruk dari hubungan antara faktor psikologis dan efektifitas kerja bawahan. Bawahan yang memiliki tingkat loyalitas dan kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan, serta apabila tugas yang harus

dikerjakan telah secara jelas ditentukan (*clearly defined*), maka bawahan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan efektifitas kinerjanya. Dalam penelitian ini, dengan mengacu pada rumusan tersebut, dan berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian pertama (*H₁*) sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task-oriented*) terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada bank umum nasional di Jember.

2.3.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan antar pribadi dan pemimpin berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan serta menerima baik beda individual diantara anggota-anggota. Lebih lanjut Yukl (1998:49) juga menyatakan bahwa gaya-gaya yang berorientasi pada hubungan yang dinilai penting pada studi-studi Michigan adalah tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Yukl (1998:49) menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif dengan memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan bawahan, meningkatkan karir bawahan, memberi informasi bawahan, memperlihatkan apresiasi ide-ide pada bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan karyawan, serta menetapkan tujuan-tujuan pada pedoman umum bagi para bawahan dan memberikan otonomi kepada bawahan dalam melakukan suatu pekerjaan dan menentukan ketepatan kerjanya. Fiedler (1967) menambahkan bahwa dalam suatu organisasi dengan rasa kepercayaan terhadap pemimpin yang relatif rendah dan pengetahuan bawahan yang rendah terhadap target kinerja yang diharapkan oleh pimpinan, diperlukan suatu motivasi dari pemimpin untuk lebih meningkatkan hubungan dan

pemahaman terhadap tujuan bersama. Oleh sebab itu, pada kondisi seperti ini gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relationship-oriented*) akan lebih memiliki hubungan dengan efektifitas dan kinerja bawahan. Berdasarkan rumusan ini peneliti kemudian mengangkat hipotesis penelitian yang kedua (H_2) yaitu sebagai berikut; Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (*relationship oriented*) terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada bank umum nasional di Jember.



BAB III METODE PENELITIAN



3.1 Sumber Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan data primer dan data skunder. Data primer diperoleh secara langsung pada individu melalui penyebaran kuisisioner kepada responden. Sedangkan data skunder berupa data-data yang diperoleh pada beberapa bank umum nasional di Jember yang terkait dengan penelitian.

3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek dan data dokumenter. Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi obyek penelitian (responden). Data subyek diperoleh dari respon responden terhadap pertanyaan kuisisioner yang dibuat oleh peneliti (Indriantoro & Supomo, 2000:145). Sedangkan data dokumenter diperoleh dari arsip-arsip pada bank-bank umum nasional di Jember.

3.3 Populasi Penelitian

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 2000:115). Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan bagian akuntansi pada Bank Umum Nasional di Jember. Mempertimbangkan jumlah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan perbankan, maka peneliti menentukan jumlah case yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar populasi yang ada. Dengan kata lain peneliti akan menggunakan metode sensus sebagai metode dalam pengumpulan data.

3.4 Tehknik Pengumpulan Data

Sedangkan Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Riset Lapangan (*Field Research*). Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang diperlukan dengan jalan melakukan penelitian secara langsung pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Tehknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuisisioner. Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan dan disusun secara sistematis untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan yang ada pada Bank Umum Nasional di Jember. Dalam hal ini karyawan diharapkan mengisi seluruh pertanyaan dalam kuisisioner sebanyak 18 pertanyaan.

Cara pengumpulan data secara langsung pada obyek penelitian ini melalui kuesioner yaitu metode pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang diajukan sehubungan dengan materi penelitian kepada responden yang telah dipilih secara acak. Pengumpulan data dilakukan dengan menyerahkan kuesioner secara langsung kepada responden untuk kemudian diisi, dan diambil kembali pada waktu yang disepakati oleh responden. Adapun alasan dilakukannya cara tersebut adalah penulis berharap proses pengumpulan data dapat lebih menghemat waktu dan memperbesar tingkat pengembalian kuesioner. Karena dengan cara meminta pengisian kuesioner secara langsung dan membuat kesepakatan waktu pengembalian kuesioner dengan responden, responden merasa mempunyai kewajiban untuk mengembalikan kuesioner pada waktu yang telah disepakatinya dan responden tidak perlu mengirimkannya melalui via pos yang akan membuat responden enggan untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner tersebut. Dengan demikian, kemungkinan tidak dikembalikannya kuesioner sangat kecil. Kuesioner yang tidak kembali umumnya terjadi karena responden memang tidak bersedia memberikan pendapatnya.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.5.1 Gaya Kepemimpinan (Variabel Independen)

Gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui perbuatan maupun ucapannya dalam usaha untuk mempengaruhi sikap bawahannya agar bawahannya mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya. (Stratuss, 1983;293). Untuk mengetahui indikator-indikatornya gaya kepemimpinan digunakan dua pendekatan yaitu pendekatan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan (X) (Hersley dan Blanchard, 1982)

1. Gaya Kepemimpinan yang berdasarkan pada tugas adalah kecenderungan sikap pemimpin untuk memberikan petunjuk dan pengarahan serta perintah secara jelas dan tegas dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Item-item dari indikator perilaku yang berorientasi tugas adalah :
 - a. Menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja
 - b. Memberitahu apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya
 - c. Memberikan kritik apabila pekerjaan salah atau jelek
 - d. Mau bekerjasama menyusun pekerjaan atau tugas
 - e. Memberi instruksi yang jelas
 - f. Memberi pengawasan pada saat bekerja
2. Gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan ialah perilaku yang memiliki kecenderungan untuk mengutamakan kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan dalam melakukan tugas atau pekerjaan. Item-item yang digunakan sebagai indikator adalah :
 - a. Adanya sikap yang bersahabat dengan bawahan
 - b. Mendengar usul, pendapat atau gagasan
 - c. Memberi dukungan bawahan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan
 - d. Memberikan perhatian terhadap konflik-konflik yang terjadi diantara karyawan

- e. Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- f. Memberi kesempatan dalam mendiskusikan masalah-masalah karyawan

Pengukuran variabel ini adalah menggunakan 5 poin skala likert, dengan skor 1 (satu) untuk jawaban paling rendah dan 5 (lima) untuk jawaban tertinggi. Jawaban dengan skor terendah adalah "tidak pernah" dan jawaban dengan skor tertinggi adalah "selalu".

3.5.2 Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang pada suatu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu. Untuk mengetahui indikator dari kinerja karyawan digunakan parameter kualitas dan kuantitas kerja (Y). Item-item yang digunakan dalam indikator ini adalah (Ranupandoyo dan Husnan, 1985) :

- a. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi dan bersih
- b. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data, fakta dan ketentuan yang berlaku
- c. Kemampuan karyawan meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan
- d. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target
- e. Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra
- f. Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan untuk peningkatan

Pengukuran pada variabel kinerja karyawan adalah dengan menggunakan 5 poin skala likert, dengan skor minimum 1 (satu) untuk jawaban "tidak pernah" dan skor 5 (lima) untuk jawaban "selalu".

3.6 Tehnik Analisis Data

3.6.1 Uji Kualitas Data

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi : pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Kesimpulan oleh karena itu, tergantung, pada kualitas data yang dianalisis dan instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Terdapat dua konsep pengujian untuk mengukur kualitas data (Indriantoro & Supomo, 2002:180), yaitu :

1. Uji *Non-Leniency Bias*

Leniency bias muncul apabila responden cenderung untuk memberikan skor yang tinggi terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kinerjanya. Pengujian ini dilakukan untuk memperoleh jawaban yang tidak bias terhadap respon atau jawaban yang diberikan oleh seorang responden. Pengujian dilakukan untuk variabel kinerja karyawan dengan membandingkan antara rata-rata jawaban karyawan dengan jawaban *supervisor* atau kepala bagian. Alat uji statistik yang digunakan dalam pengujian ini adalah dengan metode *independent sample t test*. Apabila rata-rata jawaban responden karyawan dan rata-rata jawaban *supervisor* atau kepala bagian sama maka respon dikatakan bebas bias. Uji t menggunakan tingkat keyakinan 95%.

2. Uji Validitas

Indriantoro dan Supomo (2002:182) menyatakan, suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain instrumen tersebut dapat mengukur *construct* sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti. Sedangkan menurut Hasan (2000:106) pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam analisis item tersebut, item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasinya

yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah jika $r = 0,3$ atau p value kurang dari $0,05$ ($< 0,05$), jadi jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari $0,3$ atau p value lebih besar dari $0,05$ maka butir atau item pertanyaan dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. (Masrun dalam Hasan, 2000:106).

3. Uji Reliabilitas

Hasan (2000:97) menyatakan bahwa instrumen yang reliable berarti instrumen yang bisa digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian ini dilakukan untuk menghitung Croanbach Alpha dari masing-masing item dalam suatu tabel, dimana instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan reliable apabila memiliki Croanbach Alpha lebih dari $0,6$.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dari hasil model regresi linier berganda yang sesuai dengan standart, maka langkah pengolahan data selanjutnya adalah dilakukan pendugaan parameter sesuai dengan model yang telah dikembangkan yaitu, BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) atau parameter estimasinya tidak bias. Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konsistensi dan efisiensi. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : (1) Memiliki distribusi residual yang normal, (2) Homokedastisitas, (3) tidak ada multikolinieritas dan, (4) tidak ada autokorelasi. Agar memenuhi asumsi BLUE tersebut, maka penelitian ini menggunakan beberapa uji antara lain :

1. Uji Normalitas Residual (*Normally Distributed Error Term*)

Uji normalitas residual dilakukan untuk mengetahui validitas tingkat pengujian (*level of test*) dan *convidance interval*. Sesuai dengan *central limit theorem*, memang pengujian ini tidak perlu dilakukan pada

analisis regresi dengan jumlah sampel besar, karena tingkat keyakinan pengujian regresi adalah valid pada semua jumlah sampel selain sampel kecil. Namun teori ini juga mengindikasikan bahwa pengujian ini diperlukan untuk analisis regresi pada sampel kecil (Lewis dan Beck, 1993). Apabila hasil pengujian menunjukkan bahwa residual regresi memiliki distribusi normal maka diperkirakan (*approximately*) confidence interval dan hasil pengujian yang dilakukan adalah valid.

Perhitungan statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi kenormalan distribusi residual yaitu statistik uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dengan kriteria keputusan sebagai berikut (Siegel, 1990):

- A. Asymp. Sig. < taraf nyata (α) \rightarrow Residual berasal dari distribusi yang tidak normal
- B. Asymp. Sig. > taraf nyata (α) \rightarrow Residual berasal dari distribusi normal

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa diantara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen (Siegel, 1990;75). Untuk mendiagnosis adanya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikasinya (Hasan, 2003;226). Menurut Gujarati (1995;66) untuk mengetahui gejala adanya multikolinieritas dalam model regresi linier berganda dapat dilakukan dengan melihat koefisien korelasi parsial antar variabel. Cara lain untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) dimana estimasi regresi yang bebas multikolinieritas memiliki VIF berkisar pada angka 1.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Pengujian ini dilakukan dengan cara meregres nilai absolut residual dengan variabel bebas (Uji Glesjer). Apabila pengaruh variabel bebas terhadap nilai absolut residual tersebut signifikan maka model tersebut dikatakan terdapat heterokedastisitas.

4. Uji Autokorelasi

Asumsi lain yang penting adalah bentuk nilai-nilai residual dari pengamatan yang satu bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan yang lain. Korelasi ini berkaitan dengan hubungan diantara nilai-nilai yang berurutan dari variabel yang sama. Pengujian yang dipergunakan di sini adalah uji Durbin Watson untuk mendeteksi adanya korelasi dari dalam setiap model. adapun kaidah keputusan dari uji D-W adalah (Santoso,2001)

- a. Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- b. Angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi.
- c. Angka D-W di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah menggunakan pengujian signifikansi koefisien regresi linear berganda yang diperkuat dengan analisis koefisien determinasi parsial dan berganda. Pengujian-pengujian yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengembangkan persamaan estimasi dalam memprediksi nilai-nilai bagi variabel bebas dan variabel terikat, mengontrol variabel majemuk agar evaluasi lebih baik dari kontribusi variabel lainnya, dan

untuk menguji serta menjelaskan teori sebab akibat. Analisis dalam penelitian ini, variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan sedangkan variabel bebas (X) terdiri atas dua variabel yaitu orientasi tugas dan orientasi hubungan. Sehingga model tersebut secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut (J. Supranto, 1995;263) :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

- Y = variabel terikat (Kinerja Karyawan)
- β_0 = konstanta
- β_1, β_2 = koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan
- X_1 = orientasi tugas
- X_2 = orientasi hubungan
- ε = Residuals

2. Analisis Determinasi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (orientasi tugas, orientasi hubungan) terhadap variabel terikat secara simultan. Untuk mengetahui besarnya pengaruh beberapa variabel secara simultan, formulasi yang digunakan (Hasan, 2003;224) :

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS} = \frac{b_1(\sum X_1 Y) + b_2(\sum X_2 Y) + \dots + b_n(\sum X_n Y)}{\sum Y^2}$$

Dimana :

- R^2 = koefisien determinasi berganda
- b_1, b_2, \dots, b_n = koefisien regresi
- X_1, X_2, \dots, X_n = variabel bebas
- Y = kinerja karyawan

3. Analisis Determinasi Parsial

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (orientasi tugas, orientasi hubungan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara parsial dengan menggunakan rumus (Hasan, 2003:352):

$$r^2_{X_1Y} = \frac{\sum X_1Y_1}{\sqrt{\sum X_1^2} \sqrt{\sum Y_1^2}}$$

dimana :

$r^2_{X_1Y}$ = koefisien korelasi parsial

X_1 = variabel ke-1

4. Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (β) dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan (Santoso, 2000). Pengujian ini dilakukan dengan taraf signifikan (α) 5%, dengan kriteria pengambilan kesimpulan sebagai berikut.

- Bila $-t_{\alpha/2} < t_{hitung} < t_{\alpha/2}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- Bila $t_{hitung} < -t_{\alpha/2}$ atau $t_{hitung} > t_{\alpha/2}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

5. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui terdapat atau tidak pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan (Santoso, 2000). Hipotesis ini berlaku dengan ketentuan:

- Bila $-F_{\alpha/2} < F_{hitung} < F_{\alpha/2}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- Bila $F_{hitung} < -F_{\alpha/2}$ atau $F_{hitung} > F_{\alpha/2}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima



5.1 Kesimpulan

Dalam suatu perusahaan, pemimpin memiliki potensi untuk meningkatkan maupun menurunkan efektifitas dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga menjadi salah satu faktor yang dapat secara potensial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan kinerja para karyawannya. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain :

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial, gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task-oriented*) terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada bank umum nasional di Jember. Sebaliknya hasil penelitian tidak dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada bank umum nasional di Jember.
2. berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas diperkirakan akan lebih sesuai untuk diterapkan oleh kepala bagian akuntansi (*accounting manager*) atau penyelia akuntansi (*accounting supervisor*) dalam memimpin dan mengarahkan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan bank umum di Jember. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas terbukti memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dari pada gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan.
3. pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat bervariasi pada berbagai jenis dan karakteristik bawahan. Diperlukan suatu penelitian lebih lanjut untuk mengetahui dan memperoleh bukti-bukti mengenai

bagaimana variasi-variasi ini berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja bawahan.

5.2 Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu antara lain:

1. Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan faktor-faktor situasional sebagai *moderating variabel* yang mungkin dapat menjelaskan dan mengendalikan pengaruh variasi faktor-faktor tersebut terhadap hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Alasan utama peneliti tidak menggunakan variabel tersebut adalah karena kurangnya instrumen pengukur variabel yang memadai.
2. adanya keterbatasan dalam jumlah dan persebaran sampel penelitian yang hanya meliputi karyawan bagian akuntansi pada bank umum nasional dan pada wilayah penelitian Jember sehingga hasil penelitian ini belum dapat digunakan sebagai dasar bagi generalisasi.

5.3 Saran

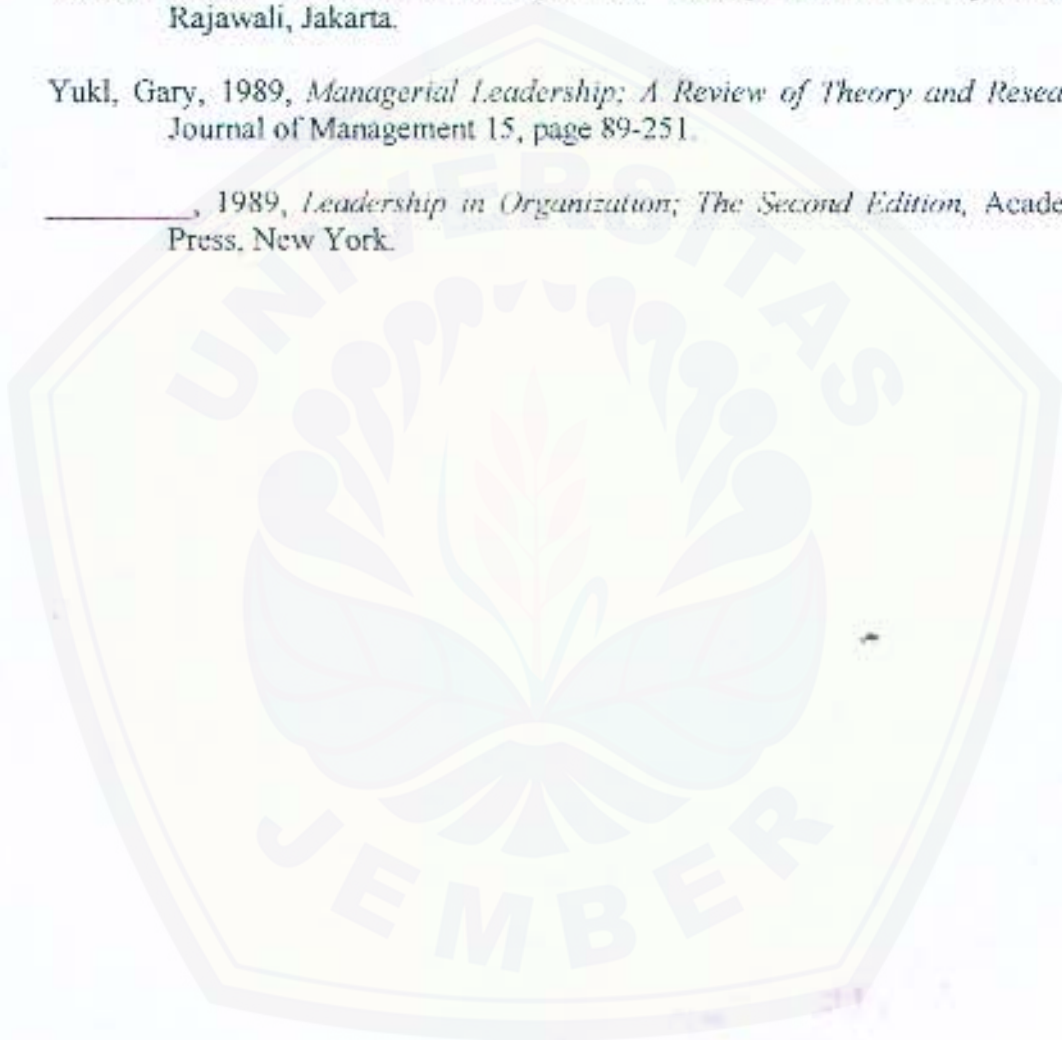
Adapun saran-saran yang dapat diberikan sebagai rekomendasi bagi penelitian-penelitian berikutnya yang secara umum merupakan dorongan untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini, yaitu antara lain:

1. Penelitian-penelitian berikutnya yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja sebaiknya memasukkan variabel-variabel lain sebagai variabel moderating dalam menjelaskan hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja.
2. selain itu sebaiknya peneliti memperbesar dan memperluas jumlah sampel bukan hanya pada karyawan pada bagian akuntansi tetapi juga pada karyawan-karyawan bagian lainnya maupun pada entitas atau organisasi lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Rineka, Jakarta.
- Astuti, Puji, 1995, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*, Tesis, UGM, Jogjakarta.
- Bass, B. M, 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Cribhin, J., 1985, *Kepemimpinan, Strategi Mengefektifkan Organisasi*, PT. Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- Dharma, A, 1985, *Manajemen Prestasi Kerja Pegawai*, Rajawali, Jakarta.
- Fiedler, FE, 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- _____, 1978, *The Contingency Model and The Dynamics of The Leadership Process*,
- Filippo, Edwin, B, 1999, *Human Resources Management*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- George, JM, Jones, 2002, *Organizational Behavior; The 3rd Edition*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Gibson, Arthur, 1996, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Gujarati, 1990, *Ekonometri*, Erlangga, Jakarta.
- Iladi, Sutrisno, 2000, *Metode Research*, Andy, Yogyakarta.
- Halimatusyadiah, 2003, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi Terhadap Komunikasi Tim Audit*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol II, Jakarta.
- Hasan, LM, 2003, *Pokok-pokok Materi Statistik 2; Statistik Inferensif, Edisi Kedua*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Blanchard, K, 1982, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey.

- Sigit, Sochardi, 1983, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Armurrita, Yogyakarta.
- Soepeno, Bambang, 1995, *Statistik Non Parametrik*, CV VAD, Jember.
- Subiyanto, Ibnu, 1997, *Metodologi Penelitian*, UPP YKPN, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1992, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Yukl, Gary, 1989, *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, Journal of Management 15, page 89-251.
- _____, 1989, *Leadership in Organization; The Second Edition*, Academic Press, New York.



Lampiran 1.1

Kuisisioner Penelitian



KUISIONER PENELITIAN

JUDUL

**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)
Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Empiris Terhadap Karyawan Bagian Akuntansi Pada Bank Umum
Nasional di Jember)**

Pengantar

Sehubungan dengan penelitian yang kami lakukan pada responden karyawan bagian akuntansi pada Bank Umum Nasional di Jember, dengan ini kami memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari untuk mengisi kuisisioner yang kami berikan sesuai dengan petunjuk yang ada.

Adapun data kuisisioner ini kami perlukan untuk menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan program studi SI pada Fakultas Ekonomi universitas Jember. Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari untuk mengisi kuisisioner dengan baik, benar, dan jujur. Mengenai identitas, data, dan jawaban kuisisioner ini akan kami jamin kerahasiannya.

Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini, kami mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

(Alfi Sahri)

Petunjuk Pengisian

1. Isilah identitas Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari dengan benar pada kolom yang telah disediakan.
2. Pilihlah jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari anggap sesuai dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu huruf yang tersedia.

Identitas Responden

1. Nama (Boleh tidak diisi) : _____
2. Jenis Kelamin : _____
3. Umur : _____
4. Pendidikan : _____
5. Lama Masa Kerja : _____
6. Jabatan : _____

I. Gaya Kepemimpinan

A. Berorientasi Tugas

1. Apakah atasan atau pemimpin menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja kepada anda ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah
2. Dalam melaksanakan tugas apakah anda diberitahu dahulu tugas yang harus dikerjakan oleh atasan atau pemimpin ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah
3. Apakah anda melaksanakan tugas yang salah atau jelek mendapat kritik dari atasan atau pemimpin ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah
4. Apakah atasan atau pemimpin mau bekerja sama menyusun pekerjaan atau tugas ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah
5. Apakah anda mendapat instruksi yang jelas dari atasan atau pemimpin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah
6. Apakah anda diawasi oleh atasan atau pemimpin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

B. Berorientasi Hubungan

1. Apakah anda merasakan adanya sikap yang bersahabat dari atasan atau pemimpin ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

2. Apakah atasan atau pemimpin mendengar usul, pendapat, atau gagasan anda ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

3. Apakah anda didukung atasan atau pemimpin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

4. Apakah atasan atau pemimpin memberikan perhatian terhadap konflik-kontlik yang terjadi diantara karyawan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

5. Apakah kesejahteraan anda diperhatikan oleh atasan atau pemimpin ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

6. Apakah anda diberi kesempatan oleh atasan atau pemimpin mendiskusikan masalah-masalah karyawan ?
a. selafu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

II. Kinerja Karyawan (Untuk Karyawan)

1. Apakah anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

2. Apakah anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pada peraturan yang berlaku ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

3. Apakah anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak ada kesalahan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

4. Apakah anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

5. Apakah anda selalu dapat menyelesaikan tugas tambahan/ekstra ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

6. Apakah pekerjaan yang anda selesaikan selalu mengalami peningkatan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

Petunjuk Pengisian

1. Isilah identitas Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari dengan benar pada kolom yang telah disediakan.
2. Pilihlah jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari anggap sesuai dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu huruf yang tersedia.

Identitas Responden

1. Nama (Boleh tidak diisi) : _____
2. Jenis Kelamin : _____
3. Umur : _____
4. Pendidikan : _____
5. Lama Masa Kerja : _____
6. Jabatan : _____

I. Kinerja Karyawan (Untuk Supervisor/Kepala Bagian)

1. Apakah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah
2. Apakah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pada peraturan yang berlaku ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

3. Apakah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak ada kesalahan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

4. Apakah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan anda selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

7. Apakah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan anda selalu dapat menyelesaikan tugas tambahan/ekstra ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

8. Apakah pekerjaan yang diselesaikan karyawan bagian akuntansi pada perusahaan anda selalu mengalami peningkatan ?
a. selalu b. sering c. kadang-kadang d. jarang e. tidak pernah

Lampiran 2.1

Rekapitulasi Data Hasil Kuisisioner



Rekapitulasi Data Hasil Kuisiouer Setelah Proses Standarisasi Bentuk Z-Score

Responden	Perusahaan	Task Oriented (X1)						Total
		1	2	3	4	5	6	
1	BBI	-0.2824	-0.1826	0.35857	-1.0339	-0.3586	1.12278	-0.37608
2	BCA	-3.4589	-2.3735	-3.2271	-0.0334	0.83666	0.30123	-7.9549
3	BCA	0.77648	0.91287	-2.0319	-3.0351	0.83666	0.30123	-2.23973
4	BDI	-0.2824	-0.1826	-0.8367	-1.0339	-2.749	1.12278	-3.96177
5	BDI	-0.2824	-0.1826	0.35857	-0.0334	0.83666	1.12278	1.81973
6	Bank Himpita	-0.2824	-1.278	0.35857	-0.0334	0.83666	1.12278	0.72428
7	Bank Mandiri	-0.2824	-1.278	0.35857	-0.0334	0.83666	1.12278	0.72428
8	Bank Mandiri	-2.4	-2.3735	0.35857	-3.0351	-1.5538	0.30123	-8.70257
9	Bank Mandiri	0.77648	-1.278	1.5538	-0.0334	0.83666	-1.34186	0.51371
10	Bank Mega	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
11	BNI	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
12	BNI	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
13	Bank Niaga	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
14	Bank Niaga	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
15	BPD Jatim	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
16	BPD Jatim	0.77648	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	2.50994
17	BPD Jatim	-0.2824	0.91287	0.35857	0.96722	0.83666	-1.34186	1.4511
18	Bank Permata	-0.2824	0.91287	-0.8367	-0.0334	-0.3586	0.30123	-0.29684
19	BRI	0.77648	-0.1826	0.35857	-0.0334	-0.3586	0.30123	0.86179
20	BRI	-0.2824	-0.1826	-0.8367	-0.0334	-0.3586	1.12278	-0.57073
21	BTN	-0.2824	0.91287	0.35857	-0.0334	-0.3586	1.12278	1.71994
22	BTN	0.77648	-0.1826	-0.8367	-0.0334	-0.3586	1.12278	0.48811
23	BTPN	-1.3412	-0.1826	0.35857	-0.0334	-0.3586	0.30123	-1.25588
24	BTPN	-0.2824	-0.1826	-0.8367	-0.0334	-0.3586	-0.52031	-2.21382
25	Lippo Bank	0.77648	0.91287	0.35857	-0.0334	-1.5538	0.30123	0.762
26	Lippo Bank	-0.2824	0.91287	1.5538	-0.0334	-1.5538	0.30123	0.89839
27	Bank Bukopin	-0.2824	-0.1826	-0.8367	-0.0334	0.83666	0.30123	-0.19705
28	Bank Bukopin	-0.2824	-1.278	1.5538	-0.0334	-0.3586	1.12278	0.72428
29	BII	0.77648	-0.1826	0.35857	-0.0334	-1.5538	-0.52031	-1.15498
30	BII	0.77648	-0.1826	-0.8367	0.96722	-0.3586	0.30123	0.66713

Relationship Oriented (X2)							Performance (Y)						
1	2	3	4	5	6	Total	1	2	3	4	5	6	Total
2.198	0.114	0.553	1.359	1.058	-2.871	2.411	0.991	-0.321	0.965	1.121	0.828	0.937	4.523
0.55	1.829	-0.829	1.359	1.058	0.032	3.999	-0.361	-0.321	-0.644	-1.37	0.828	0.937	-0.929
-1.099	-1.6	0.553	-1.189	-0.163	1	-2.499	0.991	-0.321	0.965	-0.125	0.828	-0.469	1.871
0.55	0.114	0.553	1.359	-0.163	-0.935	1.477	0.991	1.053	-0.644	-0.125	-1.787	-0.469	-0.979
0.55	0.114	-0.829	0.085	-0.163	0.032	-0.21	0.991	1.053	0.965	-0.125	-0.479	0.937	3.344
0.55	-1.6	1.934	0.085	1.058	0.032	2.058	-0.361	1.053	0.965	1.121	0.828	0.937	4.544
0.55	-1.6	0.553	-1.189	-0.163	1	-0.85	0.991	-1.694	-0.644	1.121	0.828	0.937	1.54
2.198	1.829	-2.21	-3.737	-3.824	0.032	-5.712	0.991	1.053	0.965	1.121	0.828	0.937	5.896
-1.099	1.829	0.553	-1.189	-0.163	1	0.93	-0.361	-0.321	0.965	1.121	0.828	-0.469	1.764
-1.099	0.114	-0.829	0.085	1.058	1	0.329	-0.361	1.053	-0.644	-1.37	-1.787	-1.875	-4.982
-1.099	0.114	-0.829	0.085	-0.163	-0.935	-2.827	-0.361	-0.321	-0.644	-0.125	-1.787	-1.875	-5.111
-1.099	0.114	-0.829	0.085	-0.163	0.032	-1.859	-1.712	-1.694	-2.253	-0.125	-0.479	-0.469	-6.732
-1.099	0.114	-0.829	0.085	-0.163	-0.935	-2.827	0.991	-0.321	0.965	-0.125	0.828	-0.469	1.871
-1.099	0.114	-0.829	0.085	-0.163	0.032	-1.859	-0.361	-0.321	0.965	-0.125	-0.479	-1.875	-2.194
-1.099	0.114	-0.829	0.085	1.058	1	0.329	0.991	1.053	-0.644	-2.615	0.828	0.937	0.551
-1.099	0.114	0.553	1.359	-0.163	0.032	0.796	0.991	-0.321	0.965	-1.37	-0.479	-0.469	-0.682
-1.099	0.114	-0.829	0.085	-0.163	0.032	-1.859	-1.712	-0.321	-0.644	-1.37	-1.787	-0.469	-6.302
-1.099	0.114	0.553	0.085	-1.383	1	-0.731	0.991	-0.321	-0.644	-1.37	0.828	-0.469	-0.983
-1.099	0.114	0.553	0.085	-0.163	0.032	-0.478	0.991	-1.694	-0.644	-0.125	0.828	-1.875	-2.518
0.55	-1.6	0.553	0.085	-0.163	0.032	-0.544	-1.712	-0.321	-0.644	-0.125	-0.479	-0.469	-3.749
0.55	0.114	-0.829	0.085	1.058	0.032	1.01	-0.361	-0.321	-0.644	1.121	0.828	-0.469	0.155
0.55	1.829	-0.829	0.085	-0.163	0.032	1.504	-1.712	-0.321	0.965	1.121	0.828	0.937	1.819
0.55	0.114	1.934	0.085	-0.163	-0.935	1.584	-1.712	1.053	-0.644	1.121	0.828	0.937	1.583
0.55	0.114	-0.829	-1.189	-0.163	1	-0.517	0.991	-1.694	-0.644	-0.125	0.828	0.937	0.294
0.55	0.114	0.553	0.085	-0.163	0.032	1.171	-0.361	-1.694	0.965	-0.125	-0.479	-0.469	-2.162
0.55	0.114	0.553	0.085	-0.163	0.032	1.171	-0.361	1.053	0.965	-0.125	-0.479	-0.469	0.586
0.55	-1.6	0.553	1.359	1.058	0.032	1.951	-0.361	1.053	-2.253	-0.125	-0.479	0.937	-1.227
0.55	0.114	-0.829	0.085	1.058	1	1.978	-0.361	1.053	-0.644	1.121	0.828	0.937	2.935
0.55	0.114	1.934	0.085	1.058	1	4.74	0.991	1.053	0.965	-0.125	-0.479	0.937	3.344
0.55	-1.6	0.553	0.085	-1.383	-2.871	-4.667	-0.361	1.053	0.965	1.121	-1.787	0.937	1.91



Rata-rata Score Jawaban Responden Karyawan Bagian Akuntansi Pada Masing-masing Perusahaan

Responden	Perusahaan	Variabel Task-Oriented	Variabel Relationship-Oriented	Variabel Kinerja	Score Rata-rata Variabel Kinerja (Mean Z-Score)
1	BBI	24.0	24.0	29.0	-0.2824
2	BCA	19.5	24.0	26.0	-1.3412
3	BDI	23.5	23.5	26.5	-0.2824
4	Bank Hakagita	25.0	25.0	29.0	-0.2824
5	Bank Mandiri	21.7	21.7	28.0	-0.6353
6	Bank Mega	26.0	26.0	27.0	0.7765
7	BNI	26.0	21.5	21.5	0.7765
8	Bank Niaga	26.0	21.5	25.5	0.7765
9	BPD Jatim	25.7	23.3	24.0	0.4235
10	Bank Permata	24.0	24.0	25.0	-0.2824
11	BRI	24.5	23.0	23.5	0.2471
12	BTN	25.5	24.0	26.5	0.2471
13	BTPN	22.5	23.5	26.5	-0.8118
14	Lippo Bank	25.0	24.0	25.0	0.2471
15	Bank Bukopin	24.5	25.0	26.5	-0.2824
16	BIU	24.0	23.0	27.5	0.7765

Rekapitulasi Data Hasil Kuisioner Untuk Responden Kepala Bagian atau Penyelia Akuntansi

Respon dan Penilaian	Kinerja Keuangan Bagian Akuntansi						Total
	1	2	3	4	5	6	
1 BBI	0.85391	-0.44379	1.37853	1.00947	-0.79057	0.89406	2.90151
2 BCA	0.85391	-0.44379	1.37853	-0.60568	0.79057	-0.69538	1.27816
3 BDI	-1.09789	-0.44379	-1.56233	-2.22083	0.79057	0.89406	-3.64021
4 Bank Himpria	-1.09789	-1.86394	-0.0919	-0.60568	0.79057	0.89406	-1.97478
5 Bank Mandiri	-1.09789	-1.86394	-0.0919	-0.60568	0.79057	0.89406	-1.97478
6 Bank Mega	0.85391	0.97635	-0.0919	1.00947	0.79057	0.89406	4.43246
7 BNI	0.85391	0.97635	-0.0919	1.00947	0.79057	0.89406	4.43246
8 Bank Niaga	0.85391	0.97635	-0.0919	1.00947	0.79057	-0.69538	2.84302
9 BPD Jatim	0.85391	0.97635	-0.0919	1.00947	0.79057	0.89406	4.43246
10 Bank Permata	-1.09789	0.97635	-1.56233	-0.60568	-0.79057	-0.69538	-3.7755
11 BRI	0.85391	-0.44379	-0.0919	-0.60568	-0.79057	-0.69538	-1.77341
12 BTN	-1.09789	0.97635	-0.0919	-0.60568	-0.79057	0.89406	-0.71563
13 BTPN	-1.09789	-0.44379	1.37853	-0.60568	-0.79057	-2.28482	-3.84422
14 Lippo Bank	0.85391	0.97635	-0.0919	1.00947	-2.37171	-0.69538	-0.11926
15 Bank Bukopin	-1.09789	-0.44379	-1.56233	-0.60568	0.79057	-0.69538	-3.6145
16 BRI	0.85391	-0.44379	1.37853	1.00947	-0.79057	-0.69538	1.31217

Daftar Bank dan Jumlah Karyawan Bagian Akuntansi

NO	NAMA BANK	ALAMAT BANK	Karyawan Bagian Akuntansi
1	PT Bank Buana Indonesia (BBI) Tbk.	Jl. Gajah Mada No. 68	1 orang
2	PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk.	Jl. Gajah Mada No. 14-18	2 orang
1	PT. Bank Danamon Indonesia (GDD) Tbk.	Jl. J. Gajah Mada No. 84	2 orang
4	PT. Bank Himpokita	Jl. Lutung Suropati B9/10	1 orang
5	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.	Jl. A Yani 5	1 orang
6	PT. Bank Mega Tbk.	Jl. Jend. A. Yani No. 19	1 orang
7	PT. Bank Negara Indonesia (BNI) (Persero) Tbk.	Jl. Sudirman No. 9	2 orang
8	PT. Bank Niaga Indonesia Tbk.	Jl. Gajah Mada No. 74	2 orang
9	PT. Bank Pembangunan Daerah Jatim	Jl. PB. Sudirman No. 37-39	3 orang
10	PT. Bank Permata Tbk.	Jl. Trunojoyo No. 15	1 orang
11	PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) (persero) Tbk.	Jl. A. Yani No. 1	2 orang
12	PT. Bank Tabungan Negara (BTN) (Persero)	Jl. A. Yani No. 5	2 orang
13	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN)	Jl. Kalimantan No. 18 A	2 orang
14	PT. Lippo Bank Tbk.	Jl. Diponegoro No. 33-34	2 orang
15	Bank Bukopin	Jl. Gajah Mada No. 59 A	2 orang
16	Bank Internasional Indonesia (BII)	Jl. Gatot Sutroto No. 68-70	2 orang

Lampiran 3
Hasil Output SPSS

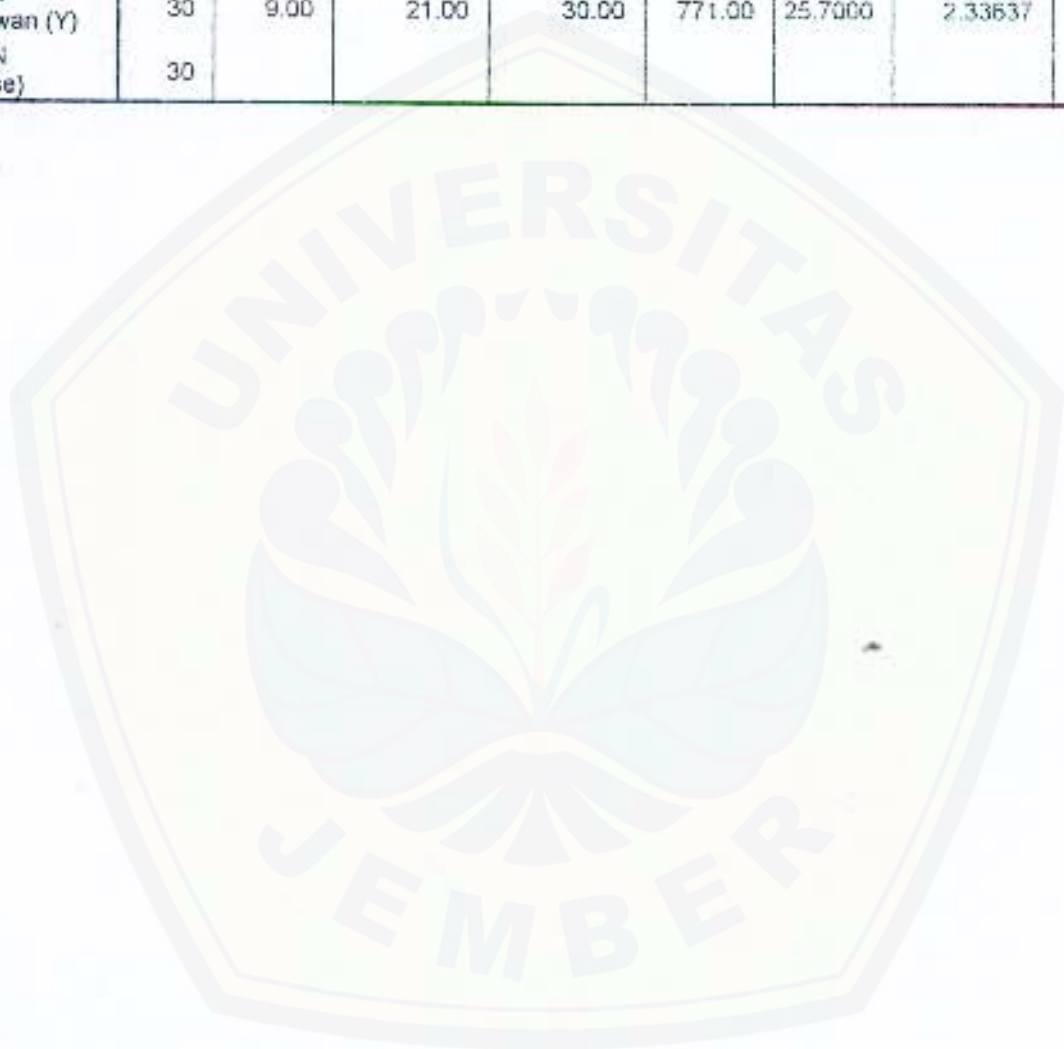


Lampiran 3.1 Statistik Deskriptif

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Task-Oriented (X1)	30	10.00	18.00	28.00	723.00	24.1000	2.48842	6.093
Relationship-Oriented (X2)	30	9.00	18.00	27.00	697.00	23.2333	1.85108	3.426
Kinerja Karyawan (Y)	30	9.00	21.00	30.00	771.00	25.7000	2.33637	5.450
Valid N (listwise)	30							



Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Task-Oriented	30	93.8%	2	6.3%	32	100.0%
Relationship-Oriented	30	93.8%	2	6.3%	32	100.0%
Expected Performance	30	93.8%	2	6.3%	32	100.0%



Descriptives

			Statistic	Std. Error
Task-Oriented	Mean		-.0000010	.50883999
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-1.0408956	
		Upper Bound	1.0408936	
	5% Trimmed Mean		.3301881	
	Median		7242800	
	Variance		7.768	
	Std. Deviation		2.7870314	
	Minimum		-8.70257	
	Maximum		2.50894	
	Range		11.21251	
	Interquartile Range		2.7090750	
	Skewness		-1.915	.427
Kurtosis		3.936	.833	
Relationship-Oriented	Mean		-.0000057	.42583349
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.8709329	
		Upper Bound	.8709216	
	5% Trimmed Mean		.0483654	
	Median		3290000	
	Variance		5.440	
	Std. Deviation		2.3323861	
	Minimum		-5.71203	
	Maximum		4.74039	
	Range		10.45248	
	Interquartile Range		3.3833675	
	Skewness		-.422	.427
Kurtosis		.399	.833	
Expected Performance	Mean		.0000057	.58747033
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-1.2015061	
		Upper Bound	1.2015174	
	5% Trimmed Mean		.0635094	
	Median		.4228300	
	Variance		10.354	
	Std. Deviation		3.2177076	
	Minimum		-6.73215	
	Maximum		5.89834	
	Range		12.62848	
	Interquartile Range		4.0558075	
	Skewness		-.416	.427
Kurtosis		-.304	.833	

Extreme Values

			Case Number	Value
Task-Oriented	Highest	1	15	2.50994
		2	10	2.50994
		3	14	2.50994
		4	13	2.50994
		5	12	2.50994
	Lowest	1	8	-8.70257
		2	2	-7.95490
		3	4	-3.96177
		4	3	-2.23973
		5	24	-2.21382
Relationship-Oriented	Highest	1	29	4.74039
		2	2	3.99858
		3	1	2.41112
		4	6	2.05827
		5	20	1.97786
	Lowest	1	8	-5.71209
		2	30	-4.66725
		3	11	-2.82699
		4	13	-2.82699
		5	3	-2.49869
Expected Performance	Highest	1	8	5.89634
		2	6	4.54440
		3	1	4.52259
		4	29	3.34365
		5	5	3.34365
	Lowest	1	12	-6.73215
		2	17	-6.30195
		3	11	-5.11086
		4	10	-4.98242
		5	20	-3.74926

a. Only a partial list of cases with the value 3 are shown in the table of upper extremes.

Lampiran 3.2 Uji Validitas

Task-Oriented (X1)

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore: item_1	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_2	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_3	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_4	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_5	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_6	.0000000	1.0000000	30
Total Score	-.0000010	2.78703139	30

Correlations

		Zscore: item_1	Zscore: item_2	Zscore: item_3	Zscore: item_4
Zscore: item_1	Pearson Correlation	1	.667	.367	.392
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.046	.032
	N	30	30	30	30
Zscore: item_2	Pearson Correlation	.667	1	.158	.409
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.404	.025
	N	30	30	30	30
Zscore: item_3	Pearson Correlation	.367	.158	1	.260
	Sig. (2-tailed)	.046	.404	.	.168
	N	30	30	30	30
Zscore: item_4	Pearson Correlation	.392	.409	.260	1
	Sig. (2-tailed)	.032	.025	.168	.
	N	30	30	30	30
Zscore: item_5	Pearson Correlation	.157	.113	-.064	.400
	Sig. (2-tailed)	.407	.553	.737	.029
	N	30	30	30	30
Zscore: item_6	Pearson Correlation	-.392	-.440	-.213	-.500
	Sig. (2-tailed)	.032	.015	.258	.005
	N	30	30	30	30
Total Score	Pearson Correlation	.786	.684	.541	.704
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30

Correlations

		Zscore: item_5	Zscore: item_8	Total Score
Zscore: item_1	Pearson Correlation	.157	-.392	.786
	Sig. (2-tailed)	.407	.032	.000
	N	30	30	30
Zscore: item_2	Pearson Correlation	.113	-.440	.684
	Sig. (2-tailed)	.553	.015	.000
	N	30	30	30
Zscore: item_3	Pearson Correlation	-.064	-.213	.541
	Sig. (2-tailed)	.737	.258	.002
	N	30	30	30
Zscore: item_4	Pearson Correlation	.400	-.500	.704
	Sig. (2-tailed)	.029	.005	.000
	N	30	30	30
Zscore: item_5	Pearson Correlation	1	-.430	.422
	Sig. (2-tailed)	.	.018	.020
	N	30	30	30
Zscore: item_6	Pearson Correlation	-.430	1	-.435
	Sig. (2-tailed)	.018		.014
	N	30	30	30
Total Score	Pearson Correlation	.422	-.435	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.014	
	N	30	30	30

Relationship-Oriented (X2)

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore: item_1	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_2	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_3	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_4	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_5	.0000000	1.0000000	30
Zscore: item_6	.0000000	1.0000000	30
Total Score	-.0000057	2.33238607	30

Correlations

		Zscore: item_1	Zscore: item_2	Zscore: item_3	Zscore: item_4
Zscore: item_1	Pearson Correlation	1	.032	.079	-.121
	Sig. (2-tailed)	.	.865	.680	.525
	N	30	30	30	30
Zscore: item_2	Pearson Correlation	.032	1	-.474	-.161
	Sig. (2-tailed)	.865	.	.008	.396
	N	30	30	30	30
Zscore: item_3	Pearson Correlation	.079	-.474	1	.316
	Sig. (2-tailed)	.680	.008	.	.089
	N	30	30	30	30
Zscore: item_4	Pearson Correlation	-.121	-.161	.316	1
	Sig. (2-tailed)	.525	.396	.089	.
	N	30	30	30	30
Zscore: item_5	Pearson Correlation	-.116	-.197	.267	.658
	Sig. (2-tailed)	.543	.296	.153	.000
	N	30	30	30	30
Zscore: item_6	Pearson Correlation	-.348	.111	-.111	-.343
	Sig. (2-tailed)	.059	.561	.561	.064
	N	30	30	30	30
Total Score	Pearson Correlation	.423	.513	.462	.578
	Sig. (2-tailed)	.023	.005	.010	.001
	N	30	30	30	30

Correlations

		Zscore: item_5	Zscore: item_6	Total Score
Zscore: item_1	Pearson Correlation	-.116	-.348	.423
	Sig. (2-tailed)	.543	.059	.023
	N	30	30	30
Zscore: item_2	Pearson Correlation	-.197	.111	.513
	Sig. (2-tailed)	.296	.561	.005
	N	30	30	30
Zscore: item_3	Pearson Correlation	.267	-.111	.482
	Sig. (2-tailed)	.153	.561	.010
	N	30	30	30
Zscore: item_4	Pearson Correlation	.658	-.343	.578
	Sig. (2-tailed)	.000	.064	.001
	N	30	30	30
Zscore: item_5	Pearson Correlation	1	.128	.746
	Sig. (2-tailed)	.	.502	.000
	N	30	30	30
Zscore: item_6	Pearson Correlation	.128	1	.519
	Sig. (2-tailed)	.502	.	.003
	N	30	30	30
Total Score	Pearson Correlation	.746	.519	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.
	N	30	30	30

Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore: item_1	.0000000	1.00000000	30
Zscore: item_2	.0000000	1.00000000	30
Zscore: item_3	.0000000	1.00000000	30
Zscore: item_4	.0000000	1.00000000	30
Zscore: item_5	.0000000	1.00000000	30
Zscore: item_6	.0000000	1.00000000	30
Total Score	.0000057	3.21770750	30

Correlations

		Zscore: item_1	Zscore: item_2	Zscore: item_3	Zscore: item_4
Zscore: item_1	Pearson Correlation	1	.009	.285	-.163
	Sig. (2-tailed)	.	.964	.127	.391
	N	30	30	30	30
Zscore: item_2	Pearson Correlation	.009	1	.168	.018
	Sig. (2-tailed)	.964	.	.376	.926
	N	30	30	30	30
Zscore: item_3	Pearson Correlation	.285	.168	1	.263
	Sig. (2-tailed)	.127	.376	.	.161
	N	30	30	30	30
Zscore: item_4	Pearson Correlation	-.163	.018	.263	1
	Sig. (2-tailed)	.391	.926	.161	.
	N	30	30	30	30
Zscore: item_5	Pearson Correlation	.246	-.221	.116	.275
	Sig. (2-tailed)	.187	.241	.541	.141
	N	30	30	30	30
Zscore: item_6	Pearson Correlation	.087	.311	.078	.302
	Sig. (2-tailed)	.648	.095	.682	.105
	N	30	30	30	30
Total Score	Pearson Correlation	.456	.399	.593	.527
	Sig. (2-tailed)	.011	.029	.001	.003
	N	30	30	30	30

Correlations

		Zscore: item_5	Zscore: item_8	Total Score
Zscore: item_1	Pearson Correlation	.248	.087	.456
	Sig. (2-tailed)	.187	.646	.011
	N	30	30	30
Zscore: item_2	Pearson Correlation	-.221	.311	.399
	Sig. (2-tailed)	.241	.095	.029
	N	30	30	30
Zscore: item_3	Pearson Correlation	.116	.079	.593
	Sig. (2-tailed)	.541	.682	.001
	N	30	30	30
Zscore: item_4	Pearson Correlation	.275	.302	.527
	Sig. (2-tailed)	.141	.105	.003
	N	30	30	30
Zscore: item_5	Pearson Correlation	1	.401	.565
	Sig. (2-tailed)	.	.028	.001
	N	30	30	30
Zscore: item_6	Pearson Correlation	.401	1	.677
	Sig. (2-tailed)	.028	.	.000
	N	30	30	30
Total Score	Pearson Correlation	.565	.677	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.
	N	30	30	30

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	ZITEM_1	Zscore: item_1
2.	ZITEM_2	Zscore: item_2
3.	ZITEM_3	Zscore: item_3
4.	ZITEM_4	Zscore: item_4
5.	ZITEM_5	Zscore: item_5
6.	ZITEM_6	Zscore: item_6

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ZITEM_1	.0000	1.0000	30.0
2.	ZITEM_2	.0000	1.0000	30.0
3.	ZITEM_3	.0000	1.0000	30.0
4.	ZITEM_4	.0000	1.0000	30.0
5.	ZITEM_5	.0000	1.0000	30.0
6.	ZITEM_6	.0000	1.0000	30.0

Correlation Matrix

	ZITEM_1	ZITEM_2	ZITEM_3	ZITEM_4	ZITEM_5	ZITEM_6
ZITEM_1	1.0000					
ZITEM_2	.8666	1.0000				
ZITEM_3	.3666	.1580	1.0000			
ZITEM_4	.3921	.4095	.2598	1.0000		
ZITEM_5	.1571	.1129	-.0640	.4000	1.0000	
ZITEM_6	-.3919	-.4396	-.2133	-.4998	-.4300	1.0000
ZITEM_6						
ZITEM_6	1.0000					

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	.0000	7.7675	2.7870	6		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.0000	.0000	.0000	.0000	-1.0193	.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ZITEM_1	.0000	4.3886	.5684	.5268	-.1748
ZITEM_2	.0000	4.9829	.4077	.5216	-.0119
ZITEM_3	.0000	5.7535	.2114	.2254	.1637
ZITEM_4	.0000	4.6444	.4369	.3801	-.0401
ZITEM_5	.0000	6.4157	.0695	.2967	.2758
ZITEM_6	.0000	10.7170	-.6032	.4032	.6558

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .6273 Standardized item alpha = .6273

Relationship - Oriented (X2)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- 1. ZITEM_1 Zscore: item_1
- 2. ZITEM_2 Zscore: item_2
- 3. ZITEM_3 Zscore: item_3
- 4. ZITEM_4 Zscore: item_4
- 5. ZITEM_5 Zscore: item_5
- 6. ZITEM_6 Zscore: item_6

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ZITEM_1	.0000	1.0000	30,0
2.	ZITEM_2	.0000	1.0000	30,0
3.	ZITEM_3	.0000	1.0000	30,0
4.	ZITEM_4	.0000	1.0000	30,0
5.	ZITEM_5	.0000	1.0000	30,0
6.	ZITEM_6	.0000	1.0000	30,0

Correlation Matrix

	ZITEM_1	ZITEM_2	ZITEM_3	ZITEM_4	ZITEM_5	ZITEM_6
ZITEM_1	1.0000					
ZITEM_2	.0325	1.0000				
ZITEM_3	.6785	-.4736	1.0000			
ZITEM_4	-.1207	-.1607	.3155	1.0000		
ZITEM_5	-.1157	-.1972	.2674	.6577	1.0000	
ZITEM_6	-.3485	.1106	-.1106	-.3429	.1278	1.0000

N of Cases = 30,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	.0000	5.4400	2.3324	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.0000	.0000	.0000	.0000	-3.0204	.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

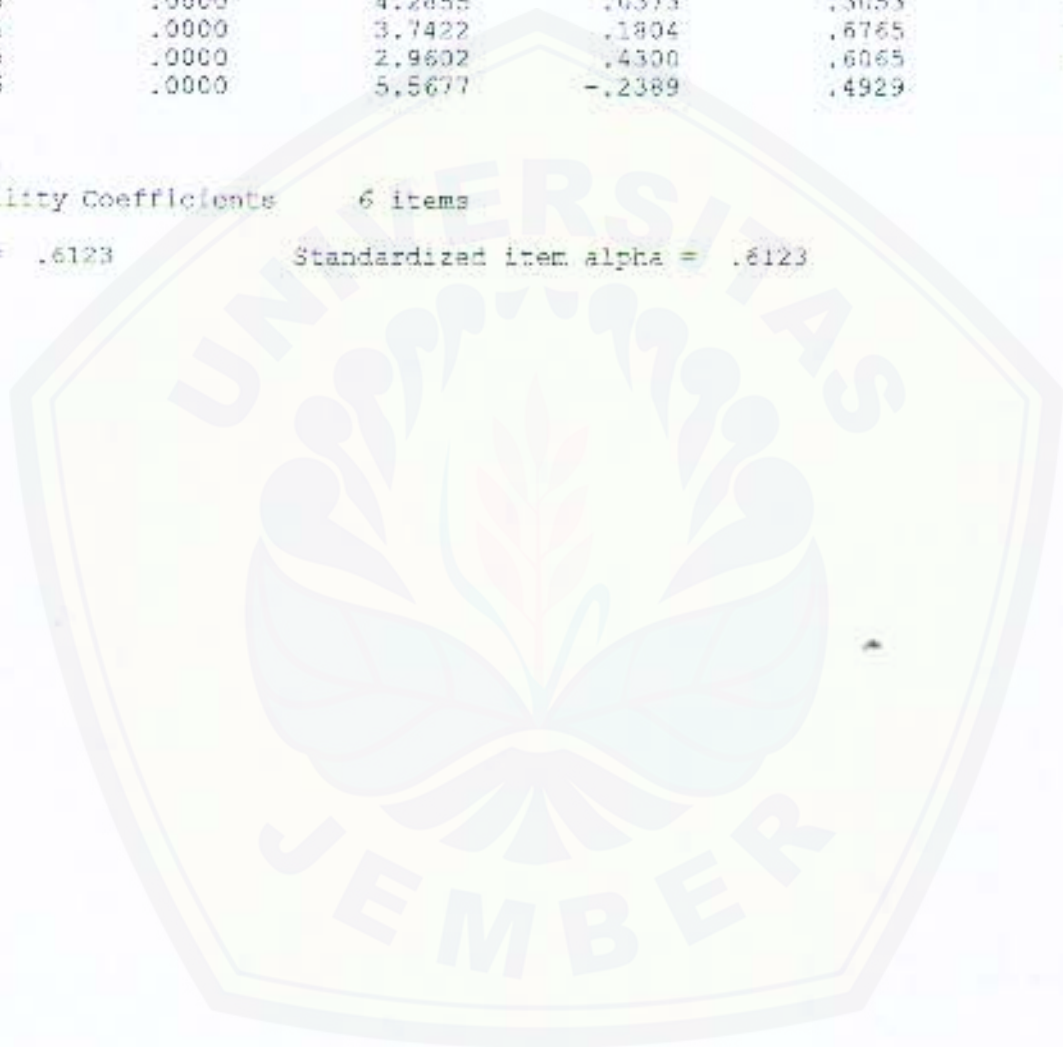
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ZITEM_1	.0000	5.3877	-.2041	.2488	.0960
ZITEM_2	.0000	5.8169	-.2854	.2621	.1755
ZITEM_3	.0000	4.2855	.0373	.3053	-.2084
ZITEM_4	.0000	3.7422	.1804	.6765	-.4202
ZITEM_5	.0000	2.9602	.4300	.6065	-.8613
ZITEM_6	.0000	5.5677	-.2389	.4929	.1274

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .6123

Standardized item alpha = .6123



Kinerja Karyawan (Y)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	ZITEM_1	Zscore: item_1
2.	ZITEM_2	Zscore: item_2
3.	ZITEM_3	Zscore: item_3
4.	ZITEM_4	Zscore: item_4
5.	ZITEM_5	Zscore: item_5
6.	ZITEM_6	Zscore: item_6

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ZITEM_1	.0000	1.0000	30.0
2.	ZITEM_2	.0000	1.0000	30.0
3.	ZITEM_3	.0000	1.0000	30.0
4.	ZITEM_4	.0000	1.0000	30.0
5.	ZITEM_5	.0000	1.0000	30.0
6.	ZITEM_6	.0000	1.0000	30.0

Correlation Matrix

	ZITEM_1	ZITEM_2	ZITEM_3	ZITEM_4	ZITEM_5
ZITEM_1	1.0000				
ZITEM_2	.0085	1.0000			
ZITEM_3	.2851	.1677	1.0000		
ZITEM_4	-.1626	.0177	.2626	1.0000	
ZITEM_5	.2479	-.2209	.1161	.2751	1.0000
ZITEM_6	.0874	.3109	.0789	.3619	.4015

	ZITEM_6
ZITEM_6	1.0000

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	.0000	10.3536	3.2177	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.0000	.0000	.0000	.0000	-97.5000	.0000

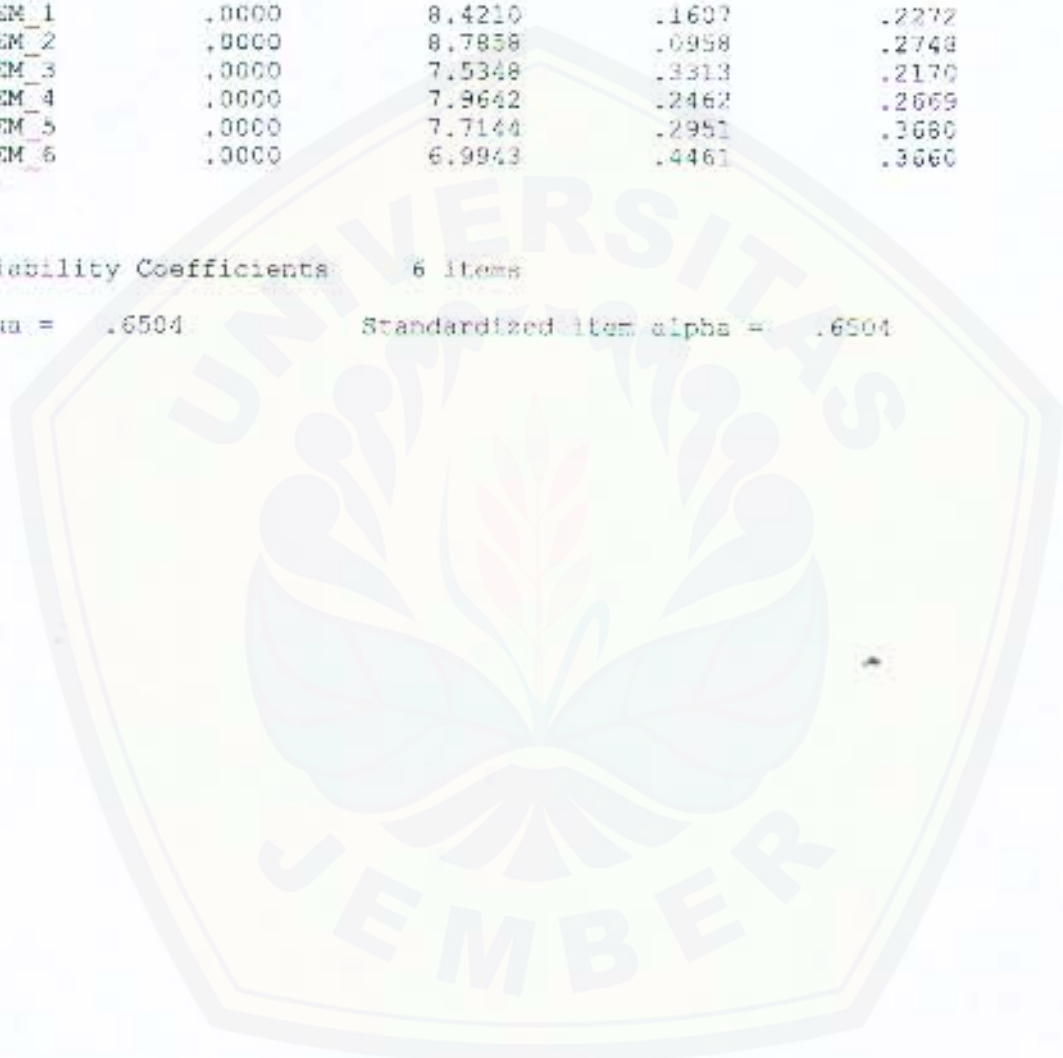
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ZITEM_1	.0000	8.4210	.1607	.2272	.5078
ZITEM_2	.0000	8.7838	.0958	.2748	.5386
ZITEM_3	.0000	7.5348	.3313	.2170	.4205
ZITEM_4	.0000	7.9642	.2462	.2669	.4652
ZITEM_5	.0000	7.7144	.2951	.3680	.4398
ZITEM_6	.0000	6.9943	.4461	.3660	.3564

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .6504 Standardized item alpha = .6504



Lampiran 3.4 Uji Non Lineancy Bias

T-Test

Group Statistics

	Responden	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Kepala Bagian/Supervisor	16	.0000031	3.11886923	.77916731
	Karyawan	16	.0044063	.63425838	.15856410

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Equal variances assumed	37.500	.000
	Equal variances not assumed		

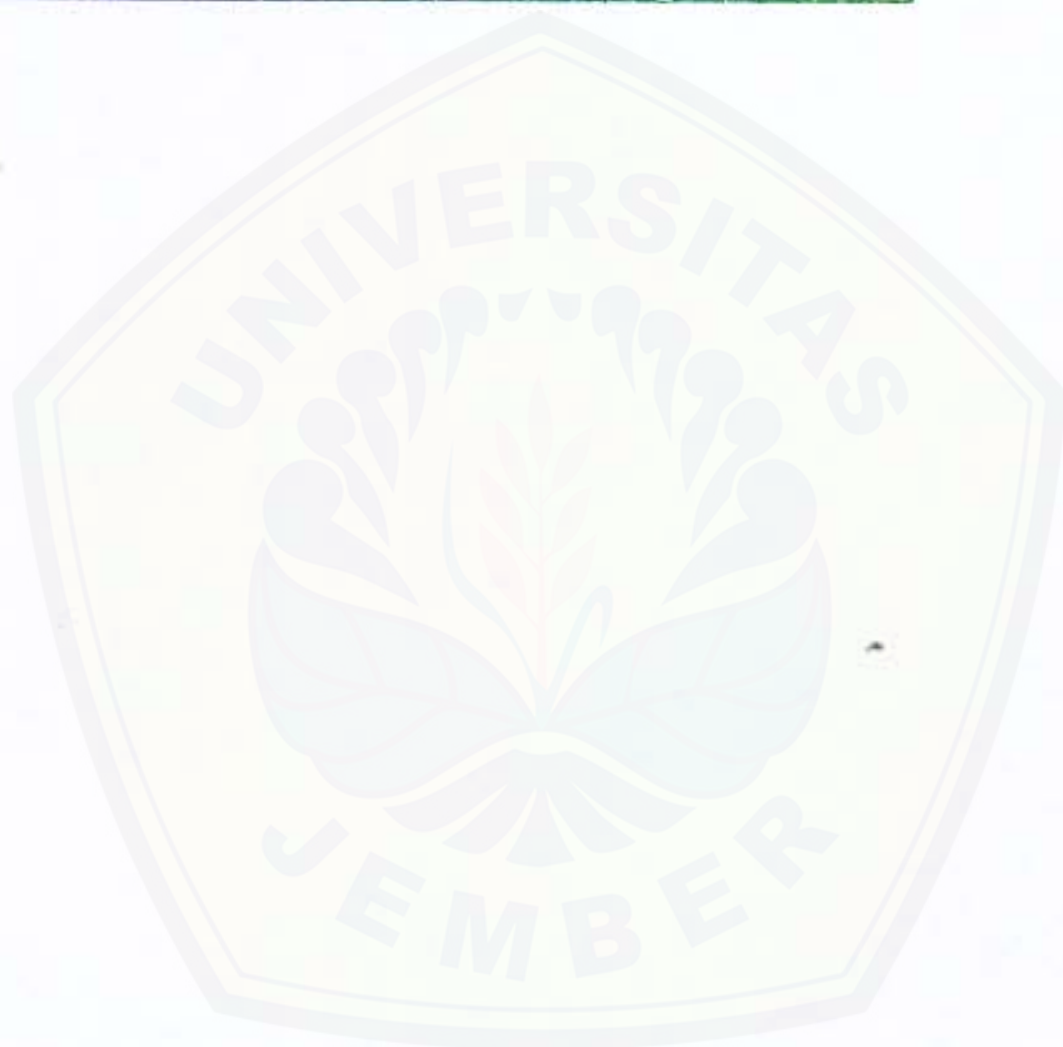
Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Equal variances assumed	-.006	30	.995	-.0044031
	Equal variances not assumed	-.006	16.240	.996	-.0044031



Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Equal variances assumed	.79513789	-1.628291	1.6194851
	Equal variances not assumed	.79513789	-1.687995	1.6791892



Lampiran 3.5 Regresi Linear Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Performance	.0000057	3.21770750	30
Task-Oriented	-.0000010	2.78703139	30
Relationship-Oriented	-.0000057	2.33238807	30

Correlations

		Performance	Task-Oriented
Pearson Correlation	Performance	1.000	.534
	Task-Oriented	.534	1.000
	Relationship-Oriented	.135	-.046
Sig. (1-tailed)	Performance		.003
	Task-Oriented	.003	
	Relationship-Oriented	.238	.404
N	Performance	30	30
	Task-Oriented	30	30
	Relationship-Oriented	30	30

Correlations

		Relationship-Oriented
Pearson Correlation	Performance	.135
	Task-Oriented	-.046
	Relationship-Oriented	1,000
Sig. (1-tailed)	Performance	.238
	Task-Oriented	.404
	Relationship-Oriented	.
N	Performance	30
	Task-Oriented	30
	Relationship-Oriented	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Relationship-Oriented, Task-Oriented		Enter

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 ^a	.313	.307	3.10508012

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.313	4.145	2	27	.000	1.713

- a. Predictors: (Constant), Relationship-Oriented, Task-Oriented
 b. Dependent Variable: Performance

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79.934	2	39.967	4.145	.000 ^a
	Residual	260.321	27	9.642		
	Total	340.256	29			

- a. Predictors: (Constant), Relationship-Oriented, Task-Oriented
 b. Dependent Variable: Performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.211E-06	.567		.000	1.000
	Task-Oriented	.495	.207	.439	2.389	.024
	Relationship-Oriented	.165	.247	.120	.667	.510



Coefficients^a

Model		95% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1.163	1.163
	Task-Oriented	-.816	.034
	Relationship-Oriented	-.343	.673



Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Task-Oriented	.534	.534	.533	.998	1.002
	Relationship-Oriented	.135	.127	.120	.998	1.002

a. Dependent Variable: Performance

Coefficient Correlations^a

Model			Relationship-Oriented	Task-Oriented
1	Correlations	Relationship-Oriented	1.000	.046
		Task-Oriented	.046	1.000
	Covariances	Relationship-Oriented	6.125E-02	2.371E-03
		Task-Oriented	2.371E-03	4.289E-02

a. Dependent Variable: Performance

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Task-Oriented	Relationship-Oriented
1	1	1.046	1.000	.00	.48	.48
	2	1.000	1.023	1.00	.00	.00
	3	.954	1.047	.00	.52	.52

a. Dependent Variable: Performance

Residuals Statistics^a

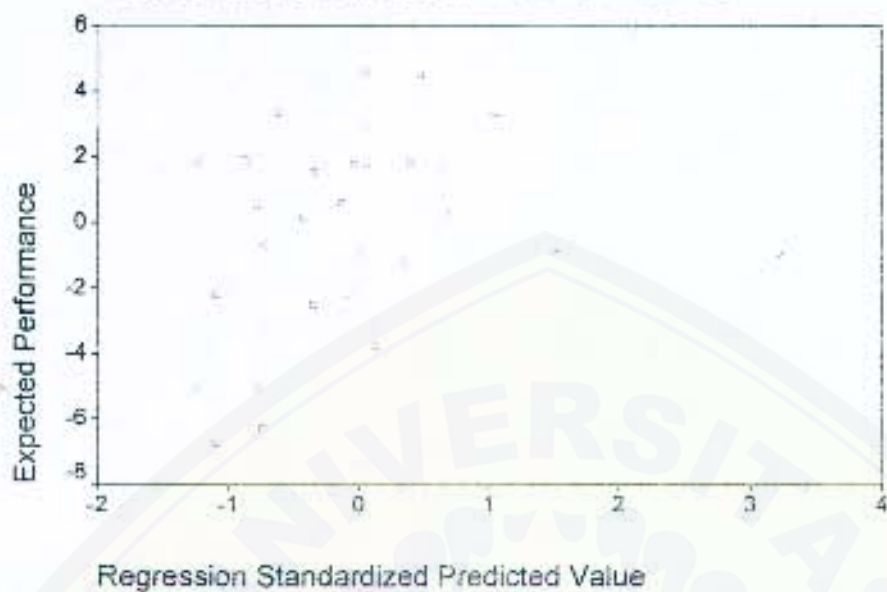
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1.4491442	3.7737038	.0000057	1.17347844	30
Residual	-5.4427958	4.4880104	.0000000	2.99609578	30
Std. Predicted Value	-1.235	3.216	.000	1.000	30
Std. Residual	-1.753	1.445	.000	.965	30

a. Dependent Variable: Performance

Charts

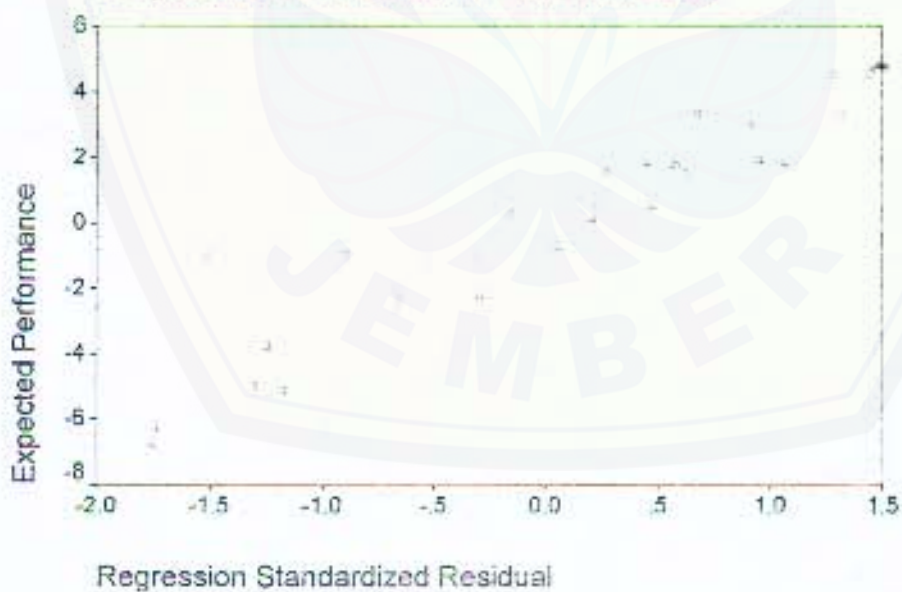
Scatterplot

Dependent Variable: Performance



Scatterplot

Dependent Variable: Performance



Lampiran 3.6 Normalitas Residual dan Outlier

NPar Tests

Descriptive Statistics

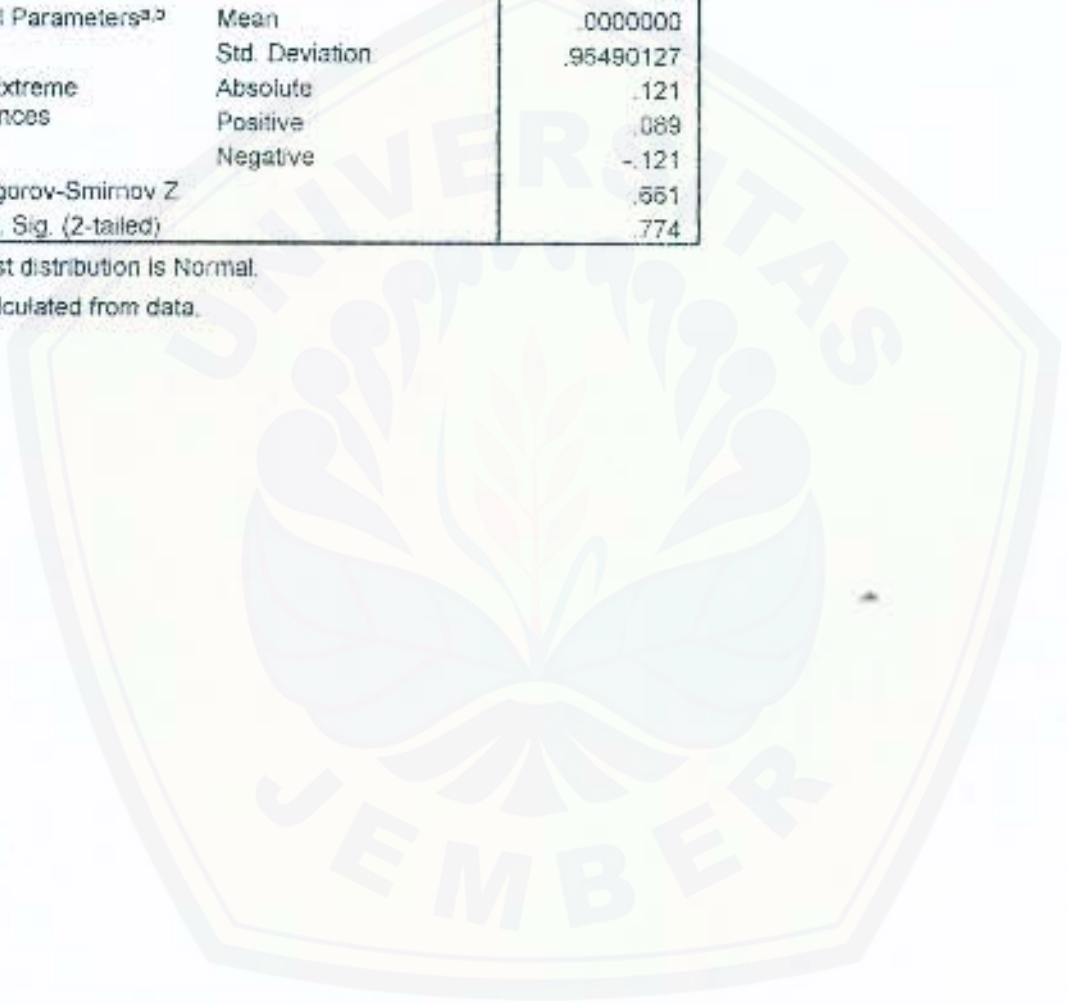
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Standardized Residual	30	.0000000	.96490128	-1.75287	1.44538

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

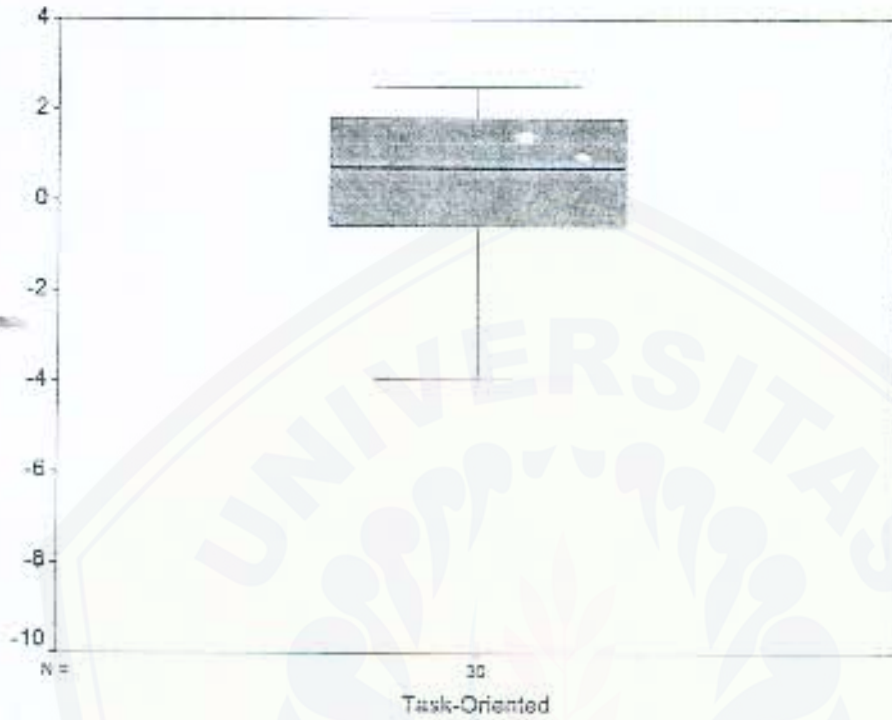
		Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.96490127
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.089
	Negative	-.121
Kolmogorov-Smirnov Z		.661
Asymp. Sig. (2-tailed)		.774

a. Test distribution is Normal.

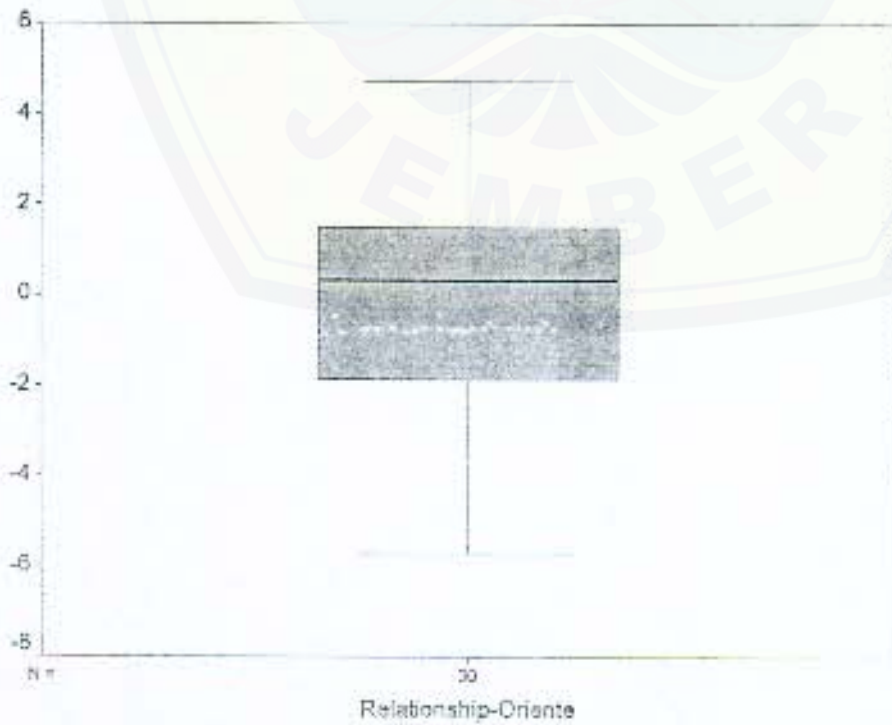
b. Calculated from data.



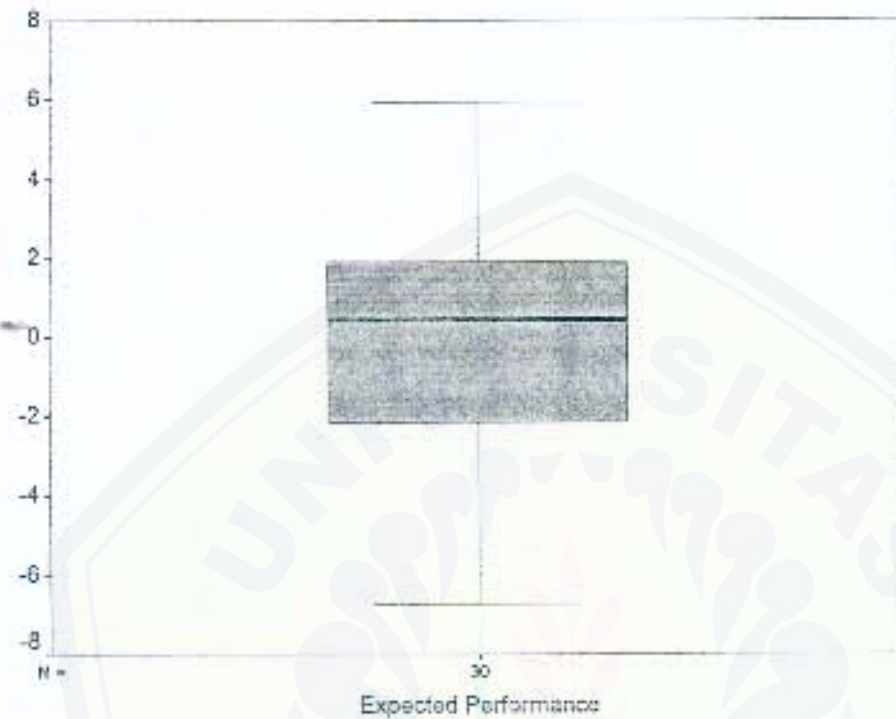
Task-Oriented



Relationship-Oriented



Expected Performance



Lampiran 3.4 Uji Non Leniency Bias

T-Test

Group Statistics

	Responden	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Kepala Bagian/Supervisor	16	.0000031	3.11686923	.77916731
	Karyawan	16	.0044063	.63425638	.15856410

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Equal variances assumed	37.500	.000
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi	Equal variances assumed	-.006	30	.996	-.0044031
	Equal variances not assumed	-.006	16.240	.996	-.0044031



Lampiran 3.7 Uji Non-Heterokedastisitas

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Absolute Residual	.8180	.48887	30
Task-Oriented	-.0000010	2.78703139	30
Relationship-Oriented	-.0000057	2.33238607	30

Correlations

		Absolute Residual	Task-Oriented	Relationship-Oriented
Pearson Correlation	Absolute Residual	1.000	-.094	-.127
	Task-Oriented	-.094	1.000	-.048
	Relationship-Oriented	-.127	-.048	1.000
Sig. (1-tailed)	Absolute Residual		.311	.252
	Task-Oriented	.311		.404
	Relationship-Oriented	.252	.404	
N	Absolute Residual	30	30	30
	Task-Oriented	30	30	30
	Relationship-Oriented	30	30	30

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Relationship-Oriented, Task-Oriented		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Absolute Residual

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.181 ^a	.025	-.046	.49981

- a. Predictors: (Constant), Relationship-Oriented, Task-Oriented

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.180	2	.090	.361	.700 ^a
	Residual	6.745	27	.250		
	Total	6.925	29			

a. Predictors: (Constant), Relationship-Oriented, Task-Oriented

b. Dependent Variable: Absolute Residual

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.818	.091		8.964	.000
	Task-Oriented	-1.751E-02	.033	-.100	-.525	.604
	Relationship-Oriented	-2.755E-02	.040	-.131	-.691	.495

a. Dependent Variable: Absolute Residual





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI

Jl. Jember No 17 Kelok Pasa 126 - ☎ Doko (0321) 597150 (Fax) - T. 0 357280
Kampus Kumi Tegal Bulu Jember 60121 Jember

PERSETUJUAN MEMBUAT SKRIPSI

Nomor : JIS S.../25.1.4/PP 7/ 2006

Menerangkan bahwa :

Nama : Alfi Sahri
N I M : 010810307101
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen

Disetujui untuk membuat Skripsi dengan judul :

ANALISIS PERUBAHAN GAYA HIDUP (LIFESTYLE CHANGES) TERHADAP KEBERHASILAN KEMERDIAAN (SELF-EMPLOYMENT) PADA KAWASAN RAGAM AGRIKULTUR

(Revisi)

Dosen Pembimbing :

NO	DOSEN PEMBIMBING	N I P	TANDA TANGAN
1.	HERMANSYAH S. S. M.	131032127	
2.	ROHMATI SUPRIATNA S. S. M.	131057932	

Persetujuan membuat skripsi ini berlaku 6 (enam) bulan mulai tanggal :

..... apabila batas waktu yang ditetapkan terlampau, dapat mengajukan perpanjangannya sesuai ketentuan yang berlaku.



Jember, 7 April 2006
Ketua Jurusan
Manajemen/Akuntansi

.....
NIP. 131000076

- Tersusun kepada Yth. :
1. Ketua Pendidikan;
 2. Dosen Pembimbing I;
 3. Dosen Pembimbing II;
 4. Penerimaan Yth.;
 5. AR SIP.

*) Cetak yang tidak perlu

