View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Jurnal Akuntansi Bisnis



**Dan *Interpersonal Skill* Terhadap Kinerja Manajer Lini**

**Merry Anggraeni**[2]

***ABSTRACT***

*Manufacturing company is company that require high performance from everyone involved. One of which is the line managers responsible for work activities related to output or product, and oversees operational labors. Whether or not this performance is influenced by leadership style and interpersonal skill the leader of line managers. This study dicusses about "different test of situasional Leadership Style on the performance of line managers with interpersonal skill as an interaction effect". The first hypothesis suggest that there is no performance difference between leadership style that fits and does not fit with condition of line managers. The result of the second hypothesis suggest that there is no performance difference between the categories of situational leadership style with the interpersonal skill as an interaction effect. Based on these results, it is expected that the company can improve the performance of line managers by not only applying situational leadership style that matches with the condition of line managers.*

*Keywords: Manufacturing company, responsibility of line managers, situational leadership style, and interpersonal skill.*

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur merupakan bisnis usaha yang menuntut inovasi, kreativitas yang tinggi dan kinerja yang tinggi dari setiap individu yang terlibat didalamnya. Perusahaan manufaktur dibagi menjadi 3 skala berdasarkan jumlah tenaga kerjanya, yaitu skala kecil, sedang dan skala besar. Penelitian ini meneliti kinerja manajer lini di perusahaan manufaktur skala besar karena dengan tenaga kerja berjumlah 100 orang atau lebih (sumber data BPS tahun 2007), maka kinerja manajer lini akan lebih besar dan lebih berat, sehingga baik tidaknya kinerja manajer akan semakin mudah untuk diukur. Kinerja yang tinggi dari setiap individu yang terlibat di dalam suatu perusahaan dapat tercapai dengan adanya proses produksi yang baik, produktivitas yang tinggi, dan terutama adalah koordinasi yang baik antara 3 tingkatan manajemen dan para karyawannya. Tingkat atau level manajemen dibagi menjadi 3 macam berdasarkan tugas dan tanggungjawabnya yaitu *Top manajer* (manajer puncak), *Middle Manajer* (manajer menengah), dan *Line manajer* (manajer lini).

## II. Kerangka Teoritis yang Dipakai dan Hipotesis

[2] Alumni Prodi Akuntansi, FEB Unika SOEGIJAPRANATA

Penelitian ini didasarkan pada teori siklus kehidupan (*life-cycle theory*) oleh Hersey dan Blancard (1969), yang menyatakan bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada tingkat perkembangan kematangan para pengikut atau bawahannya. Berdasarkan penelitian gaya kepemimpinan situasional Hersey and Blancard (1969), penggunaan gaya kepemimpinan situasional yang tepat, sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan situasional dapat menyesuaikan dengan kondisi perusahaan, dan dapat diterapkan di semua perusahaan dengan latar belakang, level kematangan, dan budaya kerja yang berbeda-beda antar perusahaan. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional, pemimpin memberi respon kepada manajer tingkat lini sesuai dengan kondisi kematangan manajer lini, sehingga akan menjadikan motivasi dan membantu manajer lini untuk menjadi lebih matang yaitu manajer lini tersebut akan dapat lebih memahami tugas-tugasnya, perilaku terarah sesuai dengan tanggungjawabnya, dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan kinerjanya dengan lebih baik. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat dan tidak cocok akan menciptakan masalah dalam diri manajer lini dan akan menggangu produktivitas kinerjanya. Dengan menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi dan kemampuannya, maka manajer lini akan dapat mencapai efektifitas kinerja karena dalam menyelesaikan pekerjaannya, manajer lini tidak memerlukan banyak waktu untuk perbaikan kesalahan maupun untuk memahami pekerjaan tersebut, sehingga pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik.

Ha1 : Terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini.

Kemudian pada hipotesis kedua didasarkan pada teori kepemimpinan McCann (2004) yang mengadopsi dari teori kepemimpinan Hersey and Blancard, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional melibatkan skill (kemampuan) untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada kondisi. Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu oleh McCann (2004, 42), yang menyatakan bahwa skill (kemampuan) ini bisa di pelajari, tetapi beberapa manajer dan pemimpin memiliki kemampuan dari dalam diri (*interpersonal skill*) untuk menganalisa situasi, dan kemudian mengadopsi gaya kepemimpinan situasional yang paling tepat untuk situasi tersebut.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional harus dapat mengevaluasi dan menentukan kondisi manajer lini sesuai dengan tingkat kematangan masing-masing manajer lini, agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Untuk mengevaluasi dan menentukan kondisi manajer lini, diperlukan *interpersonal skill* yang tinggi, berupa kemampuan dalam membina hubungan interpersonal yang efektif dengan manajer lini. Dengan demikian diharapkan manajer lini dapat bersikap terbuka, sehingga pemimpin dapat menganalisa kondisi manajer lini yang sebenarnya dan pada akhirnya dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok dengan kondisi tersebut. Gaya kepemimpinan yang cocok akan meningkatkan kinerja manajer lini.

Ha2 : Terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect.

Adanya koordinasi yang baik antara top manajer, middle manajer, manajer lini dan para karyawan perusahaan, akan mempengaruhi efektifitas kinerja dari masing-masing individu yang terlibat di dalamnya. Penelitian ini membahas mengenai kinerja manajer lini, karena manajer lini bertanggung jawab atas aktivitas kerja yang berkaitan langsung dengan output perusahaan dan mengawasi tenaga-tenaga kerja operasional secara langsung. Kinerja manajer lini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional pemimpin. Gaya kepemimpinan situasional terdiri dari 4 macam gaya yaitu *Directing, Suportive, Participation, dan Delegating.* Gaya kepemimpinan situasional yang cocok dengan kondisi manajer lini akan dapat meningkatkan kinerja manajer lini. Untuk mengevaluasi kondisi manajer lini diperlukan interpersonal skill yang tinggi. Interpersonal skill melibatkan 3 sifat karakteristik yaitu *Persuasiveness* (Mempengaruhi), *Tact* (Kebijaksanaan), dan *Diplomacy* (Diplomasi). Penggunaan gaya kepemimpinan situasional yang cocok dengan kondisi manajer lini diharapkan akan menghasilkan efektifitas kinerja pada manajer lini dan akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

## III. Metode Penelitian

Sampel dalam penelitian berjumlah 52 manajer lini perusahaan manufaktur skala besar di Kota Semarang, yang diambil dengan metode non probabilitas berupa *judgement sampling*, yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu. Kriteria-kriteria tersebut dibuat agar tujuan penelitian dapat tercapai. Kriteria pemilihan perusahaan sebagai sampel di dalam pengisian kuesioner antara lain adalah :

**Tabel 1**
**Sampel Penelitian**

| | |
|---|---|
| Perusahaan manufaktur skala besar di kota Semarang yang terdaftar di BPS tahun 2007. | 161 |
| Perusahaan yang tidak dapat dihubungi karena alamat dan nomor telepon tidak diketahui. | (8) |
| Perusahaan yang alamat dan nomor telepon diketahui. | 153 |
| Perusahaan yang nomor teleponnya tidak dapat dihubungi. | (58) |
| Perusahaan manufaktur skala besar di kota Semarang yang nomor teleponnya dapat dihubungi. | 95 |
| Perusahaan yang sudah dihubungi tetapi tidak mau berpartisipasi dalam pengisian kuesioner karena berbagai alasan. | (77) |
| Perusahaan yang mau berpartisipasi di dalam pengisian kuesioner. | 18 |
| Manajer lini perusahaan yang mau berpartisipasi di dalam pengisian kuesioner. | 52 |

*Sumber : Lampiran 2*

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya memimpin seorang manajer yang menekankan pada penyesuaian terhadap situasi dan kondisi bawahan. Pengukuran variabel independen ini menggunakan skala interval dengan empat tingkat jawaban di dalam skor pengisian kuesioner, dengan skor pada tiap-

tiap pertanyaan kuesioner adalah SS = 1, S = 2, TS = 3, dan STS = 4. Terdiri dari 2 macam kuesioner, yang pertama adalah kuesioner mengenai tipe gaya kepemimpinan dan yang kedua adalah kuesioner mengenai kondisi manajer lini, yang masing-masing kuesioner terdiri dari empat macam gaya kepemimpinan yang pada setiap gaya terdapat 4 pertanyaan. Skor paling tinggi pada setiap pertanyaan adalah 4. Setiap sampel ditentukan tipe gaya kepemimpinan atasan langsung manajer lini dan juga gaya kepemimpinan berdasar kondisi dari manajer lini, kemudian dicocokkan. Pada kuesioner tipe gaya kepemimpinan dipilih satu tipe gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh responden pada saat pengisisan kuesioner, sebagai gaya kepemimpinan atasan langsungnya. Hal ini dilakukan dengan memilih total skor paling rendah dari setiap macam gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 pertanyaan.

Pada kuesioner kondisi manajer lini terdiri dari 2 macam kuesioner yaitu kuesioner mengenai kemampuan manajer lini dan mengenai kemauan manajer lini. Skor pada kondisi manajer lini di dapat dari rata-rata skor jawaban kemampuan manajer lini dan dari jawaban kemauan manajer lini. Setelah didapat masing-masing skor rata-rata jawaban, maka total skor rata-rata dihitung untuk setiap macam gaya kepemimpinan (ada 4 pertanyaan untuk setiap macam gaya kepemimpinan). Kemudian dipilih satu macam gaya menurut kondisi manajer lini, dengan memilih total skor rata-rata paling rendah di antara empat macam gaya yang ada. Setelah didapat satu tipe gaya kepemimpinan dan satu macam gaya menurut kondisi manajer lini, kemudian masing-masing dari gaya tersebut dicocokkan untuk memperoleh data responden yang gaya kepemimpinan atasan langsungnya cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini.

Variabel moderating yang di gunakan dalam penelitian ini adalah interpersonal skill. Interpersonal skill adalah kemampuan bawaan atau inheren yang dimiliki seorang pemimpin yang akan mempengaruhi setiap sikap, tindakan, dan perilakunya dalam memimpin dan mengarahkan bawahan, mengambil keputusan, serta menyelesaikan suatu masalah. Pengukuran variabel independen dalam penelitian ini menggunakan skala interval dengan empat tingkat jawaban di dalam skor pengisian kuesioner, dengan skor pada tiap-tiap soal kuesioner adalah SS = 1, S = 2, TS = 3, dan STS = 4. Tiap-tiap skor jawaban tersebut akan dijumlahkan sehingga akan didapat skor interpersonal skill pada nilai kuesioner yang akan menjadi variabel independent. Variabel ini memiliki 9 pertanyaan, sehingga total skor paling tinggi adalah 9 dikali 4 yaitu 36,dan paling rendah adalah 9 dikali 1 yaitu 9. Jika total skor yang diperoleh interpersonal skill semakin mendekati 9 maka mengindikasikan interpersonal skill yang tinggi. Hal ini berarti atasan langsung manajer lini memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, berakal budi,dan berdiplomasi dengan manajer lini.

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajer lini. Kinerja manajer lini adalah hasil kerja keseluruhan, yang dapat dicapai manajer lini atas semua aktivitas kerja yang berkaitan langsung dengan output atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan serta bertugas mengawasi tenaga-tenaga kerja operasional secara langsung.

Pengukuran variabel dependen, menggunakan skala interval dengan empat tingkat jawaban dalam skor pengisian kuesioner, skor pada tiap soal kuesioner

adalah SS = 1, S = 2, TS = 3, dan STS = 4. Tiap-tiap skor jawaban akan dijumlahkan sehingga akan didapat skor kinerja manajer lini pada nilai kuesioner yang akan menjadi variabel dependen. Kuesioner yang dibagikan terdapat 9 pertanyaan mengenai kinerja manajer lini, sehingga total skor paling tinggi adalah 9 dikali 4 yaitu 36, dan paling rendah adalah 9 dikali 1 yaitu 9. Jika total skor yang diperoleh semakin mendekati 9 maka mengindikasikan kinerja yang tinggi pada manajer lini.

Pada teknik analisis data, yang dilakukan pertama kali adalah melakukan uji normalitas data untuk mengetahui apakah dalam model, variabel residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas data dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Hasil yang baik adalah apabila data berdistribusi normal yaitu jika Sig > α maka tidak dapat menolak Ho (Data normal). Kemudian setelah uji normalitas, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujian hipotesis yang pertama adalah menyatakan hipotesis penelitian yaitu

Ho1 : μgkc = μgktc : Tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini

Ha1 : μgkc ≠ μgktc : Terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini.

Kriteria penerimaannya adalah nilai sig. (p-value gks) < 0,05.

Ho2 : μgkc*is = μgktc*is : Tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect.

Ha1 : μgkc*is ≠ μgktc*is : Terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect.

Kriteria penerimaannya adalah nilai sig. (p-value gks*is) < 0,05.

Langkah kedua adalah memilih pengujian statistik. Apabila data statistik yg dihasilkan dari pengujian normalitas memiliki nilai Asymp.Sig (2-tailed) > 0,05 maka data normal dan data merupakan data parametrik maka dapat di uji menggunakan ANOVA dan apabila hasil dari pengujian normalitas memiliki nilai Asymp.Sig (2-tailed) < 0,05 maka data tidak normal dan data merupakan data non parametrik maka dapat di uji menggunakan Kruskal-Wallis. Merupakan pengujian parametrik, yaitu pengujian yang menggunakan nilai (*magnitude*) dari data. Pengujian parametrik diterapkan untuk data dengan skala pengukuran interval dan rasio. Pengujian hipotesis menggunakan Analysis of Variance (ANOVA) yang merupakan metode untuk menguji hubungan antara satu variable dependent dengan satu atau lebih variable independent ANOVA digunakan untuk mengetahui pengaruh utama (main effect) dan pengaruh interaksi dari variable independent kategorikal terhadap variable dependent metrik. Uji ANOVA dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan di antara rata-rata (mean) untuk dua atau lebih kelompok sampel yg berada dalam variable yg diinginkan (sekaran, 2000). Untuk Hipotesis 1 menggunakan One Way Analysis of Variance sedangkan Hipotesis 2 menggunakan Two Ways ANOVA dengan Main Effect dan Interaction Effect. Kemudian langkah ketiga adalah menentukan tingkat keyakinan yang

diinginkan yaitu sebesar 95 % dengan tingkat α = 5%. Langkah keempat adalah menghitung nilai statistik, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Kelima adalah mendapatkan nilai uji kritis, yang didapat dari program SPSS yang nilainya tergantung dari besanya koefisien keyakinan dan arah hipotesis. Kemudian langkah terakhir adalah menginterpretasikan hasil penelitian berdasar kriteria penerimaan hipotesisnya yaitu :

**Hipotesis 1 :**

Sig (p-value gks) > 0,05 maka tidak dapat menolak Ho

Sig (p-value gks) < 0,05 maka Ho ditolak

**Hipotesis 2 :**

Sig (p-value gks*is) > 0,05 maka tidak dapat menolak Ho

Sig (p-value gks*is) < 0,05 maka Ho ditolak

## IV. Analisis Data dan Pembahasan

Berdasarkan kriteria pengambilan sampel, jumlah sampel yang dapat diperoleh peneliti adalah 52 Manajer Lini yang terdiri dari 18 perusahaan manufaktur skala besar di kota Semarang. Total kuesioner yang telah disebar adalah 72 kuesioner. Dari kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali sebanyak 64 kuesioner dan yang dapat digunakan oleh peneliti sebanyak 52 kuesioner. Hal ini tergambar pada tabel 2 di bawah ini :

**Tabel 2**
**Distribusi Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner**

| No | Nama Perusahaan | Disebar | Kembali | Digunakan |
|---|---|---|---|---|
| 1. | PT. JAMU JAGO | 5 | 5 | 5 |
| 2. | PT. FUMIRA | 4 | 4 | 3 |
| 3. | PT. STMIK PIKA | 4 | 4 | 3 |
| 4. | PT. SANGO | 3 | 3 | 3 |
| 5. | PT. SIDO MUNCUL | 5 | 3 | 2 |
| 6. | PT. INTAQ BRASS INDONESIA | 4 | 2 | 1 |
| 7. | PT. SMG AUTOCOMP MNFC IND | 5 | 5 | 5 |
| 8. | PT. SEMERU KARYA BUANA | 4 | 4 | 3 |
| 9. | PT. SEMARANG MAKMUR | 4 | 2 | 1 |
| 10. | PT. SURYA MULYA BANGUN INDO | 4 | 4 | 3 |
| 11. | PT. ROKOK GENTONG GOTRI | 3 | 3 | 2 |
| 12. | PT. DARAT | 4 | 4 | 2 |
| 13. | PT. KIMIA FARMA | 4 | 4 | 3 |
| 14. | PT. ULAM TIBA HALIM | 4 | 4 | 3 |
| 15. | PT AQUAFARM NUSANTARA | 2 | 2 | 2 |
| 16. | PT. NYONYA MENEER | 4 | 4 | 4 |
| 17. | PT. ALAM DAYA SAKTI | 5 | 4 | 4 |
| 18. | PT INDO MULTI PLASINDO | 4 | 3 | 3 |
| TOTAL | | 72 | 64 | 52 |

*Sumber : Lampiran 2*

Gambaran umum karakteristik dari responden penelitian secara garis besar tergambar pada Tabel 3 dibawah ini :

**Tabel 3**
**Karakteristik Responden Penelitian (n = 52)**

| Kriteria | Karakteristik | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| Usia | 21 – 40 tahun | 33 | 63.5 % |
| | 41 – 60 tahun | 14 | 26.9 % |
| | > 60 tahun | 5 | 9.6 % |
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 33 | 63.5 % |
| | Perempuan | 19 | 36.5 % |
| Bidang Pekerjaan Manajer | Manajer Lini Produk Makanan | 2 | 3.8 % |
| | Manajer Lini Produk Minuman | 3 | 5.8 % |
| | Manajer Lini Produk Garmen | 0 | 0 % |
| | Manajer Lini Produk Furniture | 6 | 11.5 % |
| | Manajer Lini Produk Lain | 41 | 78.8 % |
| Lama Menjabat | < 10 tahun | 36 | 69.2 % |
| | 10-20 tahun | 10 | 19.2 % |
| | > 20 tahun | 6 | 11.5 % |
| Pendidikan | D3 | 10 | 19.2 % |
| | S1 | 38 | 73.1 % |
| | S2 | 4 | 7.7 % |

*Sumber : Lampiran 3*

Berdasarkan hasil yang terpapar pada Tabel 4.2 di atas, ada 5 karakteristik responden yang diteliti yaitu mengenai Usia, Jenis kelamin, Bidang pekerjaan manajer, Lama menjabat, dan Pendidikan. Dilihat dari karakteristik usia, jumlah mayoritas responden berada pada usia antara 21 – 40 tahun yaitu sebanyak 33 orang atau 63,5%. Responden yang berada pada usia 41-60 tahun berjumlah 14 orang tu sebanyak 26,9%, sedangkan yang berada pada usia > 60 tahun sebanyak 5 orang atau 9,6%. Berdasarkan pada hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada dalam usia produktif untuk bekerja.

Dilihat dari karakteristik jenis kelamin, jumlah responden laki-laki lebih banyak bila dibandingkan dengan responden perempuan. Jumlah responden laki-laki sebanyak 33 orang atau sebesar 63,5 %, sedangkan responden perempuan hanya 19 orang atau sebesar 36,5 %. Berdasarkan pada hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa di Semarang, jabatan sebagai manajer lini produk pada perusahaan manufaktur skala besar, mayoritas dimiliki oleh laki-laki. Hal ini terjadi karena, laki-laki dianggap lebih kompeten dalam pelaksanaan aktivitas produksi dan pengawasan tenaga kerja secara langsung.

Dilihat dari karakteristik bidang pekerjaan manajer, manajer lini produk makanan berjumlah 2 orang atau sebesar 3,8%; manajer lini produk minuman sebanyak 3 orang atau sebesar 5,8%; manajer lini produk garmen 0; manajer lini produk furniture sebanyak 6 orang atu sebesar 11,5%. Manajer lini produk lain ada sebanyak 41 orang atau sebesar 78,8%. Berdasarkan pada hasil tersebut, dapat

disimpulkan bahwa mayoritas responden penelitian adalah manajer lini produk lain yaitu manajer lini produk jamu dan logam (besi,kuningan,kabel tembaga).

Dilihat dari karakteristik lama menjabat, mayoritas responden penelitian menjabat < 10 tahun yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 69,2%. Responden yang menjabat 10-20 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 19,2%, sedangkan yang menjabat > 20 tahun adalah sebanyak 6 orang atau sebesar 11,5%. Berdasarkan pada hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjabat < 10 tahun. Hal ini menunjukan, posisi sebagai manajer lini produk didapat pada usia jabatan yang tidak terlalu lama.

Dilihat dari karakteristik pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan D3 ada sebanyak 10 orang atau sebesar 19,2 %. Responden dengan tingkat pendidikan S1 berjumlah 38 orang atau sebesar 73,1 %. Jumlah responden pada tingkat pendidikan S2 hanya 4 orang atau sebesar 7,7 %. Berdasarkan pada hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden pada tingkat pendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan manufaktur skala besar memberikan syarat kerja minimum bagi manajer lini produk adalah lulusan S1.

Gambaran umum crosstabulation pada karakteristik responden penelitian secara garis besar tergambar pada Tabel-tabel dibawah ini :

**Tabel 4**

**Usia * JenisKelamin Crosstabulation**

| | | | JenisKelamin | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | L | P | Total |
| Usia | 21 - 40 tahun | Count | 19 | 14 | 33 |
| | | % of Total | 36,5% | 26,9% | 63,5% |
| | 41 - 60 tahun | Count | 9 | 5 | 14 |
| | | % of Total | 17,3% | 9,6% | 26,9% |
| | > 60 tahun | Count | 5 | 0 | 5 |
| | | % of Total | 9,6% | ,0% | 9,6% |
| Total | | Count | 33 | 19 | 52 |
| | | % of Total | 63,5% | 36,5% | 100,0% |

*Sumber : Lampiran 3*

Dari hasil crosstabulation pada tabel 4 di atas dapat disimpulkan bahwa responden penelitian mayoritas adalah laki-laki yang berada pada usia 21-40 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 36,5%. Pada usia > 60 tahun, semua respondennya adalah laki- laki, hal ini menunjukkan bahwa laki-laki bekerja sampai usia lebih tua dibanding dengan perempuan.

**Tabel 5**

**JenisKelamin * BidangPekerjaanManajer Crosstabulation**

| | | | BidangPekerjaanManajer | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Manajer Lini Produk Makanan | Manajer Lini Produk Minuman | Manajer Lini Produk Furniture | Manajer Lini Produk Lain | Total |
| JenisKelamin | L | Count | 2 | 3 | 5 | 23 | 33 |
| | | % of Total | 3,8% | 5,8% | 9,6% | 44,2% | 63,5% |
| | P | Count | 0 | 0 | 1 | 18 | 19 |
| | | % of Total | ,0% | ,0% | 1,9% | 34,6% | 36,5% |
| Total | | Count | 2 | 3 | 6 | 41 | 52 |
| | | % of Total | 3,8% | 5,8% | 11,5% | 78,8% | 100,0% |

*Sumber : Lampiran 3*

Dari hasil crosstabulation pada tabel 5 di atas dapat disimpulkan bahwa responden penelitian mayoritas adalah manajer lini produk lain yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 23 orang atau sebesar 44,2%. Perempuan manajer lini produk lain juga memiliki jumlah yang cukup banyak yaitu 18 orang atau sebesar 34,6%.

## Tabel 6

**LamaMenjabat * Pendidikan Crosstabulation**

| | | | Pendidikan | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | D3 | S1 | S2 | Total |
| LamaMenjabat | < 10 tahun | Count | 5 | 31 | 0 | 36 |
| | | % of Total | 9,6% | 59,6% | ,0% | 69,2% |
| | 10-20 tahun | Count | 2 | 5 | 3 | 10 |
| | | % of Total | 3,8% | 9,6% | 5,8% | 19,2% |
| | > 20 tahun | Count | 3 | 2 | 1 | 6 |
| | | % of Total | 5,8% | 3,8% | 1,9% | 11,5% |
| Total | | Count | 10 | 38 | 4 | 52 |
| | | % of Total | 19,2% | 73,1% | 7,7% | 100,0% |

*Sumber : Lampiran 3*

Dari hasil crosstabulation pada tabel 6 di atas dapat disimpulkan bahwa responden penelitian mayoritas berpendidikan S1 yang menjabat < 10 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 59,6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jabatan sebagai manajer lini produk adalah responden pada tingkat pendidikan S1 dengan lama menjabat yang tidak terlalu lama.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada kuesioner penelitian, dibawah ini disajikan distribusi jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian. Distribusi hasil jawaban responden berupa statistik indikator dan statistik deskriptif penelitian yang disajikan pada tabel-tabel di bawah ini. Rentang statistik indikator dan statistik deskriptif penelitian untuk masing- masing variabel penelitian dihitung dengan rumus :

$$\text{Rentang} = \frac{\text{skor maksimum - skor minimum}}{\text{Jumlah kategori}}$$

Pada variabel gaya kepemimpinan situasional, yang menjadi fokus penelitian adalah kecocokan tipe gaya kepemimpinan antara tipe gaya kepemimpinan atasan langsung manajer lini dengan kondisi manajer lini baik dari segi kemampuan

maupun kemauan. Jadi pada variabel ini tidak mencari rentang statistik, tetapi mencari kategori gaya kepemimpinan situasional untuk setiap responden penelitian.

**Tabel 7**
**Hasil Kecocokan Tipe Gaya Kepemimpinan dengan Kondisi Manajer Lini**

| No | Perusahaan | Keg Utama | Usia | JK | Bdg Pkj Mnjr | LM | Pend | Tipe GK | GK menurut Kondisi Pekj | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | PT JAMU JAGO | Jamu | 52 | P | lain (jamu) | 28 | S1 | Supportive | Supportive | Cocok |
| 2 | | | 31 | P | lain (Herbal) | 2 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 3 | | | 68 | L | lain (jamu) | 30 | S2 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 4 | | | 35 | P | lain (jamu) | 9 | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 5 | | | 48 | P | lain (Lablit Ba | 24 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 6 | PT FUMIRA | Logam | 62 | L | lain (Logam) | 11 | S2 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 7 | | | 61 | L | lain (Logam) | 15 | S2 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 8 | | | 61 | L | lain (Logam) | 20 | S2 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 9 | PIKA | Furniture | 47 | L | Furniture | 1,5 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 10 | | | 37 | L | Furniture | 4 | S1 | Participation | Supportive | Tidak Cocok |
| 11 | | | 43 | L | Furniture | 4 | S1 | Participation | Delegating | Tidak Cocok |
| 12 | SANGO | Keramik | 29 | P | LAIN (CERAM | 7 | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 13 | | | 48 | L | LAIN (CERAM | 19 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 14 | | | 29 | P | LAIN (CERAM | 7 | D3 | Participation | Delegating | Tidak Cocok |
| 15 | PT SIDO MUNCUL | Jamu | 26 | P | LAIN (JAMU) | 3 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 16 | | | 30 | P | LAIN (JAMU) | 2 | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 17 | PT IBI | Logam | 30 | P | lain (Logam) | 2 | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 18 | PT SAMI | Otomotif | 23 | L | lain (manufac | 5 bln | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 19 | | | 25 | L | lain (otomotif) | 1 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 20 | | | 30 | L | lain (wiring ha | 3 | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 21 | | | 30 | L | lain (manufac | 7 | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 22 | | | 31 | L | lain (otomotif) | 6 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 23 | PT SKB | Furniture | 38 | L | Furniture | 3th 9bln | S1 | Supportive | Delegating | Tidak Cocok |
| 24 | | | 35 | P | Furniture | 3 | D3 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 25 | | | 38 | L | Furniture | 3 | D3 | Participation | Delegating | Tidak Cocok |
| 26 | PT SEMARANG MAKMUI | Logam | 37 | L | lain (Logam) | 7 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 27 | PT SMBI | Trafo | 28 | L | lain (cable & t | 4 | D3 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 28 | | | 28 | P | lain (cable & t | 4 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 29 | | | 28 | P | lain (cable & t | 4 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 30 | PT ROKOK GENTONG G | Rokok | 69 | L | LAIN (ROKOK | 30 | D3 | Supportive | Supportive | Cocok |
| 31 | | | 45 | L | LAIN (ROKOK | 24 | D3 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 32 | PT DARAT | Compound | 43 | P | lain (Comoun | 21 | D3 | Participation | Delegating | Tidak Cocok |
| 33 | | | 26 | L | lain (Comoun | 2 | S1 | Participation | Participation | Cocok |
| 34 | PT KIMIA FARMA | Obat | 36 | P | Lain (kosmeti | 17 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 35 | | | 52 | L | lain (minyak n | 3 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 36 | | | 46 | P | lain (minyak n | 3 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 37 | PT ULAM TIBA HALIM | Minuman | 33 | L | Minuman | 3 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 38 | | | 28 | L | Minuman | 3 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 39 | | | 40 | L | Minuman | 12 | D3 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 40 | PT AQUAFARM NUSANT | Makanan | 40 | L | Makanan | 15 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 41 | | | 39 | L | Makanan | 15 | D3 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 42 | PT NYONYA MENEER | Jamu | 45 | P | lain (jamu) | 5 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 43 | | | 40 | P | lain (jamu) | 4 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 44 | | | 48 | L | lain (jamu) | 10 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 45 | | | 42 | L | lain (jamu) | 3 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 46 | PT ALAM DAYA SAKTI | Paving | 30 | P | lain (CONBLO | 6 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 47 | | | 35 | L | lain (BETON) | 10 | S1 | Participation | Delegating | Tidak Cocok |
| 48 | | | 58 | L | lain (BETON) | 5 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 49 | | | 38 | P | lain (CONBLO | 8 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 50 | PT INDO MULTI PLASIND | Plastik | 33 | L | LAIN (PLASTI | 1 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 51 | | | 34 | L | LAIN (PLASTI | 5 | S1 | Delegating | Delegating | Cocok |
| 52 | | | 45 | L | LAIN (PLASTI | 8 | D3 | Delegating | Delegating | Cocok |

*Sumber : Lampiran 2*

Tabel di atas merupakan data kategori gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari dua kategori yaitu gaya kepemimpinan yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini.

Pada variabel interpersonal skill, Rentang = (4 – 1) / 3 = 1. Terbagi dalam tiga rentang kategori :

1 – 2 = Tinggi
2,1 – 3 = Sedang
3,1 – 4 = Rendah

**Tabel 8**
**Statistik Indikator Interpersonal Skill**

| Keterangan | N | Min | Max | Mean | Rentang Jawaban Responden |
|---|---|---|---|---|---|
| Pengelolaan operasional produk | 52 | 1 | 3 | 1,60 | Tinggi |
| Standar kualitas | 52 | 1 | 3 | 1,67 | Tinggi |
| pola pikir kinerja karyawan | 52 | 1 | 3 | 1,71 | Tinggi |
| Penyelesaian konflik | 52 | 1 | 3 | 1,67 | Tinggi |
| Pengambilan keputusan bersama | 52 | 1 | 3 | 1,79 | Tinggi |
| Pemikiran-pemikiran logis | 52 | 1 | 3 | 1,58 | Tinggi |
| Perundingan bersama | 52 | 1 | 3 | 1,63 | Tinggi |
| Musyawarah bersama. | 52 | 1 | 3 | 1,71 | Tinggi |
| Penyampaian pendapat | 52 | 1 | 3 | 1,73 | Tinggi |

*Sumber : Lampiran 2*

Berdasarkan hasil pada Tabel 8 di atas, jawaban yang diberikan oleh responden atas masing-masing item pertanyaan variabel interpersonal skill rata-rata memberikan jawaban yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata atasan langsung manajer lini produk perusahaan manufaktur skala besar di kota Semarang, memiliki interpersonal skill yang tinggi.

Pada variabel kinerja manajer lini**,** Rentang = (4 – 1) / 3= 1. Terbagi dalam tiga rentang kategori :

1 – 2 = Tinggi
2,1 – 3 = Sedang
3,1 – 4 = Rendah

**Tabel 9**
**Statistik Indikator Kinerja Manajer Lini**

| Keterangan | N | Min | Max | Mean | Rentang Jawaban Responden |
|---|---|---|---|---|---|
| Pemantauan proses produktivitas | 52 | 1 | 3 | 1,62 | Tinggi |
| Pemeliharaan kinerja operasional | 52 | 1 | 3 | 1,69 | Tinggi |
| Perbaikan (kaizen) produktivitas | 52 | 1 | 3 | 1,83 | Tinggi |
| Evaluasi hasil kerja operasional | 52 | 1 | 3 | 1,85 | Tinggi |
| Team work | 52 | 1 | 3 | 1,79 | Tinggi |
| Identifikasi penyebab kinerja buruk | 52 | 1 | 3 | 1,83 | Tinggi |
| Pengkomunikasian standar kerja | 52 | 1 | 3 | 1,77 | Tinggi |
| Laporan analisa permasalahan | 52 | 1 | 3 | 1,73 | Tinggi |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Diskusi rutin | 52 | 1 | 3 | 1,70 | Tinggi |

*Sumber : Lampiran 2*

Berdasarkan hasil pada Tabel 9 di atas, jawaban yang diberikan oleh responden atas masing-masing item pertanyaan variabel kinerja manajer lini rata-rata memberikan jawaban yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata manajer lini produk perusahaan manufaktur skala besar di kota Semarang, memiliki kinerja yang tinggi.

Pada hipotesis pertama terlebih dahulu disajikan hasil dari uji normalitas. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Data penelitian dikatakan normal, jika nilai sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05. Hasil pengujian normalitas terlihat pada Tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10**
**Hasil Pengujian Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|---|
| N | | | 52 |
| Normal Parameters | a,b | Mean | ,0000000 |
| | | Std. Deviation | 3,19648216 |
| Most Extreme Differences | | Absolute | ,063 |
| | | Positive | ,063 |
| | | Negative | -,058 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | | ,453 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | | ,986 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber : Lampiran 4*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.17 di atas, terlihat bahwa besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,453 dan signifikan pada 0,986. Nilai sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05 yaitu sebesar 0,986. Hal ini menunjukkan bahwa tidak dapat menolak Ho yang berarti data penelitian telah terdistribusi dengan normal. Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan **Uji One Way ANOVA (Analysis of Variance)**. Hasil pengujian hipotesis 1 dapat di lihat pada tabel-tabel di bawah ini.

**Tabel 11**
**Between-Subjects Factors**

**Between-Subjects Factors**

| | | Value Label | N |
|---|---|---|---|
| GKS | 1 | Cocok | 39 |
| | 2 | Tidak Cocok | 13 |

*Sumber : Lampiran 4*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 39 responden gaya kepemimpinan atasan langsungnya cocok dengan kondisi manajer lini, sedangkan yang tidak cocok ada 13 responden.

**Tabel 12**
**Test of Homogeneity Variance**

**Levene's Test of Equality of Error Variances** [a]

Dependent Variable: KML

| F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| ,074 | 1 | 50 | ,786 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+GKS

*Sumber : Lampiran 4*

Dari hasil uji levene test pada tabel 12 di atas, menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,074 dan tidak signifikan pada 0,05 (sig levene test > 0,05) yaitu sebesar 0,786. Hal ini berarti bahwa tidak dapat menolak hipotesis nol yang menyatakan variance sama. Dengan hasil variance sama, maka asumsi ANOVA telah terpenuhi.

**Tabel 13**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: KML

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Corrected Model | 4,673[a] | 1 | 4,673 | ,219 | ,642 |
| Intercept | 9936,058 | 1 | 9936,058 | 465,171 | ,000 |
| GKS | 4,673 | 1 | 4,673 | ,219 | ,642 |
| Error | 1068,000 | 50 | 21,360 | | |
| Total | 14035,000 | 52 | | | |
| Corrected Total | 1072,673 | 51 | | | |

a. R Squared = ,004 (Adjusted R Squared = -,016)

*Sumber : Lampiran 4*

Dari hasil pada tabel 13 di atas, menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 465,171 dan signifikan pada 0,05 yaitu sebesar 0,000. Tetapi pada variabel gaya kepemimpinan situasional, nilai F hitungnya sebesar 0,219 dan tidak signifikan pada 0,05 (sig GKS > 0,05) yaitu sebesar 0,642. Oleh karena variabel gaya kepemimpinan situasional tidak signifikan pada 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif ditolak yang berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini tidak mempengaruhi kinerja manajer lini. Jadi tidak terdapat perbedaan kinerja manajer

lini antara gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini.

Penyebab tidak adanya perbedaan kinerja adalah karena adanya perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan situasional antara jenis manajer yaitu antara manajer lini produk dan yang bukan manajer lini produk. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 14**
**ANOVA Gaya Kepemimpinan Situasional Antara Jenis Manajer**

**ANOVA Table**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| GKS * JenisManaj | Between Group (Combined) | 1,083 | 1 | 1,083 | 5,303 | ,025 |
| | Within Groups | 12,667 | 62 | ,204 | | |
| | Total | 13,750 | 63 | | | |

*Sumber : Lampiran 4*

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, nilai sig. (p-value) tabel ANOVA sebesar 0,025 yang menunjukkan < 0,05. Hal ini berarti terdapat perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan situasional antara manajer lini dan yang bukan manajer lini. Dengan demikian, hasil tersebut dapat menjadi bukti bahwa ternyata jenis manajer yang berbeda-beda (baik manajer lini produk dan yang bukan manajer lini produk) dapat mempengaruhi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan situasional atasan langsungnya. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa manajer lini maupun yang bukan manajer lini tidak benar-benar memahami tipe gaya kepemimpinan atasan langsungnya atau tidak mampu menilai kondisinya (kemauan dan kemampuan) sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal inilah yang menyebabkan hipotesis pertama yaitu"terdapat perbedaan kinerja antara gaya kepemimpinan yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini' ditolak.

Selain itu penelitian mengenai gaya kepemimpinan situasional ini mengacu pada penelitian Hersey and Blancard yang meneliti gaya kepemimpinan situasional untuk manajer secara umum, sedangkan penelitian ini dikhususkan untuk manajer lini produk. Ternyata berdasarkan hasil pada tabel 14 di atas, antara manajer lini produk dan yang bukan manajer lini produk terdapat perbedaan persepsi mengenai gaya kepemimpian situasional atasan langsungnya, sehingga hal inilah yang menyebabkan hipotesis alternatif pertama ditolak.

Pada pengujian hipotesis kedua, terlebih dahulu juga dilakukan uji normalitas untuk mengetahui bahwa data telah terdistribusi dengan normal. Hasil pengujian normalitas terlihat pada Tabel 15 di bawah ini.

**Tabel 15**
**Hasil Pengujian Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|---|
| N | | | 52 |
| Normal Parameters | a,b | Mean | ,0000000 |
| | | Std. Deviation | 3,01878486 |
| Most Extreme Differences | | Absolute | ,142 |
| | | Positive | ,081 |
| | | Negative | -,142 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | | 1,025 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | | ,245 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber : Lampiran 5*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 15 di atas, terlihat bahwa besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 1,025 dan signifikan pada 0,245. Nilai sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05 yaitu sebesar 0,245. Hal ini menunjukkan bahwa tidak dapat menolak Ho yang berarti data penelitian telah terdistribusi dengan normal. Kemudian pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan menggunakan **Uji Two Ways ANOVA dengan Main Effect dan Interaction Effect**.

**Tabel 16**
**Test of Homogeneity Variance**

**Levene's Test of Equality of Error Variances** a

Dependent Variable: KML

| F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,829 | 21 | 30 | ,064 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+GKS+IS+GKS * IS

*Sumber : Lampiran 5*

Dari hasil uji levene test pada tabel 16 di atas, menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 1,829 dan tidak signifikan pada 0,05 (sig levene test > 0,05) yaitu sebesar 0,064. Hal ini berarti bahwa tidak dapat menolak hipotesis nol yang menyatakan variance sama. Dengan hasil variance sama, maka asumsi ANOVA telah terpenuhi.

**Tabel 17**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: KML

| Source | Type III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Corrected Model | 422,215[a] | 21 | 20,105 | ,927 | ,564 |
| Intercept | 6222,802 | 1 | 6222,802 | 287,004 | ,000 |
| GKS | ,487 | 1 | ,487 | ,022 | ,882 |
| IS | 268,611 | 14 | 19,187 | ,885 | ,582 |
| GKS * IS | 109,884 | 6 | 18,314 | ,845 | ,546 |
| Error | 650,458 | 30 | 21,682 | | |
| Total | 14035,000 | 52 | | | |
| Corrected Total | 1072,673 | 51 | | | |

a. R Squared = ,394 (Adjusted R Squared = -,031)

*Sumber : Lampiran 5*

Dari hasil pada tabel 17 di atas, menunjukkan bahwa nilai F hitung variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,022 dan tidak signifikan pada 0,05 yaitu sebesar 0,882. Hal ini berarti tidak ada perbedaan kinerja manajer lini antara gaya kepemimpinan yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini. Variabel *interpersonal skill* memberikan nilai F sebesar 0,885 dan tidak signifikan pada 0,005 yaitu sebesar 0,582. Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara *interpersonal skill*. Pada variabel interaksi antara gaya kepemimpinan situasional dan *interpersonal skill*, nilai F hitungnya sebesar 0,845 dan tidak signifikan pada 0,05 (sig GKS*IS > 0,05) yaitu sebesar 0,546. Oleh karena variabel interaksi antara gaya kepemimpinan situasional dan *interpersonal skill* tidak signifikan pada 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif kedua ditolak yang berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect tidak mempengaruhi kinerja manajer lini. Jadi tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect.

Penyebab tidak ada perbedaan kinerja manajer lini tersebut bukan terjadi karena perbedaan persepsi terhadap *interpersonal skill* antara jenis manajer atau antara manajer lini dan yang bukan manajer lini produk. Hal ini ditunjukkan pada hasil dari tabel 18 di bawah ini

**Tabel 18**
**ANOVA *Interpersonal Skill* Antara Jenis Manajer**

**ANOVA Table**

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IS * JenisManajer | Between Groups | (Combined) | .048 | 1 | .048 | .002 | .963 |
| | Within Groups | | 1396.186 | 62 | 22.519 | | |
| | Total | | 1396.234 | 63 | | | |

*Sumber : Lampiran 5*

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, nilai sig. (p-value) tabel ANOVA sebesar 0,963 yang menunjukkan > 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan persepsi terhadap *interpersonal skill* antara manajer lini dan yang bukan manajer lini. Dengan demikian, hasil tersebut tidak dapat menjadi bukti bahwa ternyata jenis manajer yang berbeda-beda (baik manajer lini produk dan yang bukan manajer lini produk) dapat mempengaruhi jawaban responden mengenai *interpersonal skill* atasan langsungnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajer lini maupun yang bukan manajer lini memiliki persepsi yang sama mengenai *interpersonal skill* atau memahami *interpersonal skill* atasan langsungnya.

Selain dilihat dari jenis manajer, perbedaan persepsi dapat dilihat dari deskripsi statistik responden. Dari deskripsi statistik responden, ternyata ada satu karakteristiknya yang menghasilkan perbedaan persepsi terhadap *interpersonal skill* yaitu antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan.

**Tabel 19**
**Mean Interpersonal Skill Antara Jenis Kelamin**

**Report**

IS

| JenisKelamin | Mean | N | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| L | 16,15 | 33 | 4,017 |
| P | 13,26 | 19 | 3,984 |
| Total | 15,10 | 52 | 4,207 |

*Sumber : Lampiran 5*

Pada tabel di atas terlihat mean *interpersonal skill* untuk responden laki-laki adalah 16,15 yang berarti bahwa manajer lini menyatakan *interpersonal skill* atasan langsungnya kurang tinggi. Hasil ini tidak sama untuk responden perempuan yang menyatakan *interpersonal skill* atasan langsungnya tinggi, terbukti dengan mean sebesar 13,26. Selanjutnya perbedaan tersebut tergambar pada tabel uji beda *interpersonal skill* antara responden laki-laki dan perempuan bawah ini.

**Tabel 20**
**ANOVA` Interpersonal Skill Antara Jenis Kelamin**

**ANOVA Table**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| IS * JenisKelamin | Between Groups (Combined) | 100,593 | 1 | 100,593 | 6,272 | ,016 |
| | Within Groups | 801,927 | 50 | 16,039 | | |
| | Total | 902,519 | 51 | | | |

*Sumber : Lampiran 5*

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, nilai sig. (p-value) tabel ANOVA sebesar 0,016 yang menunjukkan < 0,05. Hal ini berarti terdapat perbedaan persepsi terhadap *interpersonal skill* antara responden laki-laki dan perempuan. Dengan demikian, hasil tersebut dapat menjadi bukti bahwa ternyata jenis kelamin responden yang berbeda-beda (baik laki-laki maupun perempuan) dapat

mempengaruhi jawaban responden mengenai gaya *interpersonal skill* atasan langsungnya. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa responden laki-laki maupun responden perempuan tidak benar-benar memahami *interpersonal skill* atasan langsungnya. Responden laki-laki dan perempuan tidak memahami pertanyaan mengenai *interpersonal skill* atasan langsungnya. Hal inilah yang menyebabkan hipotesis kedua yaitu" terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect" ditolak.

**V. Kesimpulan, Implikasi, dan Keterbatasan**

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ditolak, yang berarti bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara gaya kepemimpinan situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini. Tidak ada perbedaan kinerja ini dimungkinkan disebabkan karena adanya perbedaan persepsi antara manajer lini produk yang menjadi sampel penelitian dan manajer yang bukan manajer lini produk mengenai gaya kepemimpinan situasionalatasan langsungnya.

Hipotesis kedua ditolak, yang berarti bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect. Hal ini terjadi disebabkan karena adanya perbedaan persepsi antara responden laki-laki dan responden perempuan. Beda persepsi ini menjadi bukti bahwa baik responden laki-laki ataupun reponden perempuan tidak benar-benar paham mengenai variabel *interpersonal skill*.

Berdasarkan hasil analisis, diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kinerja para manajer lini agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan, dengan tidak hanya menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang cocok dengan kondisi dan tingkat kematangan dari masing-masing manajer lini tersebut. Pada hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara gaya kepemimpian situasional yang cocok dan yang tidak cocok dengan kondisi manajer lini. Hal ini berarti bahwa kinerja manajer lini produk tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan langsungnya, tetapi disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan tidak hanya pada gaya kepemimpinan saja.

Implikasi bagi Literatur Akuntansi Manajemen adalah penelitian ini dapat menjadi bukti empiris sebagai dasar acuan untuk membangun dan menyediakan bukti awal bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja manajer lini antara kategori gaya kepemimpinan situasional dengan *interpersonal skill* sebagai interaction effect. Kemudian implikasi bagi penelitian selanjutnya adalah dengan hasil dari penelitian ini, diharapkan agar penelitian selanjutnya dilakukan pada bulan-bulan dimana perusahaan tidak disibukkan dengan aktivitas audit perusahaan. Sehingga diharapkan sampel yang didapatkan akan lebih banyak, yang akan menjadikan hasil analisis yang lebih akurat. Selain itu, disarankan juga untuk mencoba menyebar kuesioner bukan hanya untuk manajer lini tetapi juga untuk atasan langsung manajer lini. Kinerja dan kondisi manajer lini dinilai oleh atasan langsungnya dan gaya kepemimpinan atasan dinilai oleh manajer lini. Sehingga diharapkan peneliti dapat memperoleh hasil yang lebih akurat sesuai dengan kenyataan. Disarankan

untuk melakukan penelitian bukan hanya untuk manajer lini produk tetapi untuk manajer secara umum, karena memungkinkan adanya perbedaan persepsi antara manajer lini produk dengan yang bukan manajer lini produk mengenai gaya kepemimpinan situasional, yang menyebabkan hasil penelitian ini tidak sesuai dengan dugaan sementara.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah penelitian ini dilakukan pada bulan Maret yaitu bulan di mana perusahaan sedang sibuk melakukan aktivitas audit perusahaan. Hal ini mengakibatkan banyak perusahaan yang menolak untuk berpartisipasi, sehingga peneliti hanya dapat memperoleh 52 sebagai sampel penelitian. Kemudian semua variabel dalam penelitian ini hanya menggunakan persepsi dari manajer lini saja. Penelitian ini tidak mengukur persepsi dari atasan langsung manajer lini. Hal ini akan menimbulkan hasil yang tidak akurat, jika persepsi manajer lini tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Sebaiknya pada penelitian selanjutnya ditujukan untuk atasan langsung manajer lini dan manajer lini, agar memperoleh hasil sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kedua hipotesis alternatif ditolak. Hal ini terjadi karena penelitian mengenai gaya kepemimpinan situasional ini mengacu pada penelitian Hersey and Blancard, yang meneliti gaya kepemimpinan situasional untuk manajer secara umum (manajer lini produk dan yang bukan lini produk). Sedangkan penelitian ini dikhususkan untuk manajer lini produk. Sehingga dimungkinkan antara manajer lini produk dan yang bukan lini produk terdapat perbedaan persepsi mengenai gaya kepemimpian situasional atasan langsungnya, sehingga hal inilah yang menyebabkan hipotesis alternatif ditolak.

## DAFTAR PUSTAKA

Agus Irianto. 2006. *Statistik : Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta : Kencana.
Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1993. Edisi kedua.

Cokroaminoto. 2008. “Belajar dari Gaya Kepemimpinan Situasional”. (http://cokroaminoto.wordpress.com, diakses 22 Februari 2008).

Frans. 2006. “ Product Lining. (http://kopisusu. wordpress.com, diakses 17 Febuari 2006).

Gibson, Ivancevich, & Donnely. 1997. *Manajemen*. Edisi Kesembilan, Jilid 2. Jakarta : Erlangga.

Gibson, Ivancevich,, Donnely & Robert. 2003. *Organizations Behavior Structure Processes*. Edisi 11. New York : Mc Graw-Hill

Gillies, Dee Ann. 1989. *Manajemen Keperawatan, Suatu Pendekatan Sistem*. Edisi Kedua. Philadelphia : W. B. Saunders Company.

Hani Handoko. 1986. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE.

Hersey, Paul dan Blanchard. 1994. *Managing Research and Development Personnel : An Application of Leadership Theory*. New York : Prentice-Hall

Hodson, Dawn. 2008. *The Right Management Style*. Dikutip dari artikel Indosdm 18 Juni 2008.

Imam Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Imam Mujahid. 2009. "Kompetensi Interpersonal". (http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qki_VQ0TR6MJ:karysmafm.com/category/serbaserbi/+Kemampuan+interpersonal+pemimpin&cd=13&hl=id&ct=clnk&gl=id, diakses tahun 2009).

Jogiyanto Hartono. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman.* Yogyakarta : BPFE.

Kartini Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Likert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management* . New York : McGraw-Hill Book Company

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mayo, Elton. 1945. *The social Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard Businees School.

Mulyadi. 2001. *Manajemen Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Yogyakarta : Salemba Empat : UGM.

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Erlangga.

Sansaloni Butar-butar. 2007. *Modul Statistik dan Aplikasi SPSS.* Semarang : Universitas Katolik Soegijapranata.

Stogdill, Roger dan Alven. 1957. *Leader Behavior : Its Description and Measurement*. Colombus Ohio : Bureau of Businees Research.

Stoner, James. 1996. *Manajemen*. Edisi Kedua, Jilid 1. Jakarta : Erlangga.

Terry, George. 2000. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Cetakan Keenam. Jakarta : Bumi Aksara.

Widodo. 2004. *Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Jakarta : Yayasan Kelopak.