

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

Pada tahun 1995 perusahaan ini berdiri tetapi masih dalam bentuk CV SRIWIJAYA, karena ketatnya persaingan dan tuntutan dari pengembang dan pemilik modal bahwa dalam menangani proyek dalam skala besar, maka perusahaan harus mempunyai GRED 5 atau kualifikasi 5 dalam artian sudah mencapai kemampuan finansial dan pengalaman melaksanakan tender atau proyek. maka dari itu pada tahun 2007 PT Sriwijaya Perkasa berdiri dibawah naungan asosiasi Askindo. PT Sriwijaya Perkasa Malang adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi pelaksanaan bangunan, jembatan, jalan, pengairan, irigasi, pengadaan barang dan jasa baik instansi pemerintah dan swasta.

##### **4.1.2 Visi PT Sriwijaya Perkasa**

Menjadi perusahaan swasta nasional terdepan di industri jasa konstruksi, Pengadaan Barang dan Jasa, berkembang secara berkesinambungan, memberikan kesejahteraan kepada karyawan, pengurus, pemegang saham dan stake holder lainnya dan mencapai konsep tata kelola perusahaan yang baik.

### **4.1.3 Misi PT Sriwijaya Perkasa**

1. Pemberdayaan maksimal dari enam pilar usaha konstruksi dan perdagangan: pemasaran, operasional, keuangan, sumber daya manusia, mutu dan teknologi informasi.
2. Menyamakan persepsi diantara pengurus untuk mempertahankan nilai-nilai perusahaan dan mencapai tujuan bersama.
3. Penerapan prinsip ketelitian dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan dan tata kelola perusahaan yang baik.
4. Peningkatan kompetisi di era globalisasi lewat kerjasama dengan perusahaan kontraktor nasional maupun internasional.

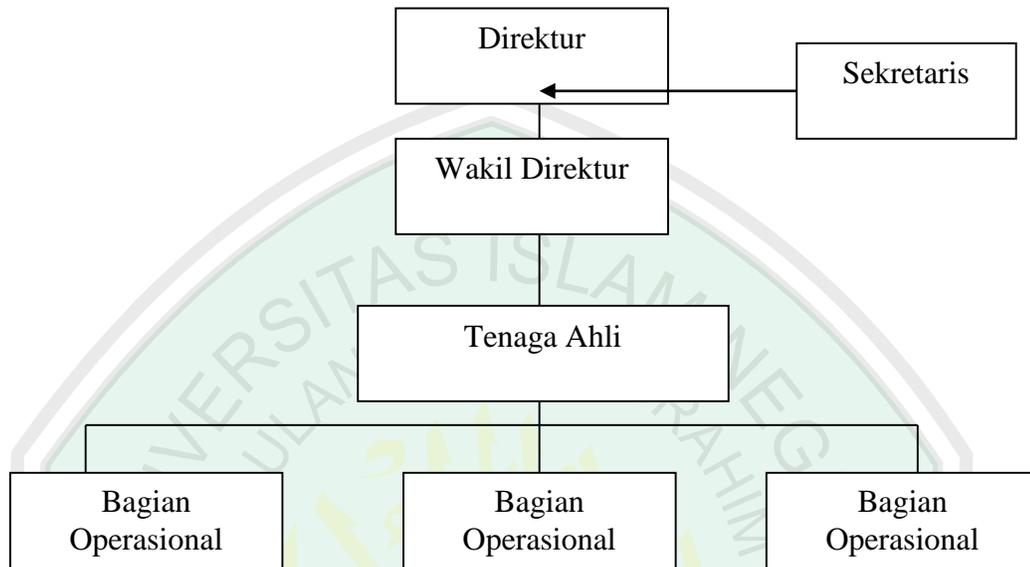
### **4.1.4 Lokasi Perusahaan**

PT Sriwijaya Perkasa terletak di Sukosari RT 45 RW 06 Kecamatan Bantur Malang Jawa Timur Indonesia.

### **4.1.5 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan fungsi yang meliputi pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan tugas dalam suatu organisasi. Oleh karena organisasi yang baik dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai batas batas dan tanggung jawab dan tugas mencapai tujuan organisasi. Adapun secara lengkap struktur organisasi pada PT Sriwijaya Perkasa Malang dapat disajikan pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT Sriwijaya Perkasa Malang**



Sumber: PT Sriwijaya Perkasa Malang

Masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Direktur**
  - a. Memimpin perusahaan agar berjalan baik dan lancar dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
  - b. Merencanakan kegiatan pokok, membagi tugas dan fungsi serta memberikan arahan pelaksanaan tugas.
  - c. Mengatur kebijakan umum dibidang *procurement* (pengadaan), pemasaran dan keuangan.
2. **Wakil Direktur**
  - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan perusahaan agar berjalan efektif, efisien dan ekonomis.

- b. Mengawasi pelaksanaan kegiatan perusahaan dan mengevaluasi hasilnya.
  - c. Membimbing bawahan dan memberikan arahan pelaksanaan tugas.
3. Tenaga Ahli
- a. Menelaah kontrak/perjanjian dan mengantisipasi masalah yang mungkin timbul.
  - b. Memberikan saran, rekomendasi dan solusi terhadap keikutsertaan perusahaan dalam pelelangan pengadaan barang/jasa.
  - c. Melakukan penelitian dan pengembangan (*research and development*) untuk kemajuan perusahaan.
4. Sekretaris
- a. Mengatur rumah tangga dan administrasi perusahaan.
  - b. Merencanakan permodalan proyek dan urusan perbankan.
  - c. Mengatur *cash flow* keuangan.
  - d. Menyusun laporan laba/rugi perusahaan.
5. Bagian Operasional
- a. Melakukan aktivitas secara langsung atas proyek yang sedang dikerjakan.
  - b. Melaksanakan segala bentuk ketentuan proyek yang sedang dikerjakan.
  - c. Menyelesaikan proyek sesuai dengan ketentuan atau rencana yang telah ditetapkan.

#### **4.1.6 Sistem Penggajian dan Upah**

Sistem pembayaran gaji dan upah yang dilaksanakan oleh PT Sriwijaya Perkasa Malang yaitu:

1. Sistem gaji bulanan.

Merupakan gaji yang diberikan kepada karyawan kantor/staf setiap akhir bulan dalam jumlah yang relatif tetap.

2. Gaji harian dibayarkan setiap minggu.

Merupakan gaji yang diberikan kepada karyawan harian berdasarkan jumlah hari kerja yang diberikan pada hari Sabtu.

#### **4.1.7 Jam Kerja**

PT Sriwijaya Perkasa Malang dalam menetapkan jam kerja bagi para karyawannya sesuai dengan Undang-Undang ketenagakerjaan yang berlaku, yaitu:

1. Dalam seminggu bekerja selama 6 hari.
2. Satu hari selama 8 jam, selebihnya lembur
3. Setiap hari bekerja, yang dimulai:
  - a. Pukul 08.00 – 12.00
  - b. Istirahat selama 1 jam
  - c. Pukul 13.00 – 17.00

Apabila kerja keadaan memaksa, tenaga kerja dapat bekerja diluar ketentuan jam tersebut dengan perhitungan jam kerja lembur, sedangkan lamanya jam lembur tidak sama, sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### **4.2 Gambaran Karakteristik Responden**

Gambaran karakteristik responden dapat diketahui berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan. Pada penelitian ini mendiskripsikan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan PT.

Sriwijaya Perkasa Malang. Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 45 responden yaitu para karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang dan dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja berdasarkan hasil tersebut maka karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Jenis Kelamin Responden

Jumlah masing-masing jenis kelamin para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Pria	32	71,11%
Wanita	13	28,89%
Jumlah	45	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari 45 responden yaitu para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang menunjukkan bahwa sebanyak 32 responden atau sebesar 71,11% adalah pria dan 13 responden atau 28,89% adalah wanita. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar karyawan adalah pria, hal tersebut dikarenakan sebagian besar para karyawan melakukan kegiatan operasional secara langsung atau proses penyelesaian proyek.

### 2. Tingkat Usia Responden

Karakteristik usia responden yaitu para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
21 – 30 tahun	26	57,78%
31 - 45 tahun	13	28,89%
41 – 50 tahun	5	11,11%
> 50 tahun	1	2,22%
Jumlah	45	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.2 maka dapat diketahui bahwa dari 45 responden yaitu para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang menunjukkan bahwa sebanyak 26 responden atau sebesar 57,78% berusia 21 – 30 tahun, 13 responden atau 28,28% berusia 31 – 45 tahun dan sebanyak 5 responden atau 11,11% berusia 41 – 50 tahun serta karyawan yang berusia >50 tahun yaitu sebanyak 1 responden atau 2,22%. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini PT. Sriwijaya Perkasa Malang banyak mempekerjakan karyawan yang berusia 21 – 30 tahun. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan mempekerjakan karyawan yang memiliki usia yang masuk dalam kategori produktif dengan harapan para karyawan dapat bekerja secara maksimal di perusahaan

### **3. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden**

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SD	-	-
SLTP	-	-
SMU	27	60%
Diploma (D1, D2 & D3)	7	15,56%
Perguruan Tinggi	11	24,44%
Jumlah	45	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.3, dari 45 responden yaitu para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang dapat diketahui bahwa sebanyak 27 responden atau 27% mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Menengah Umum, sebanyak 7 responden atau 15,56% mempunyai tingkat pendidikan Diploma (D1, D2 dan D3) dan sebanyak 11 responden atau 24,44% adalah perguruan tinggi atau sarjana S1. Dari hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Menengah Umum. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini pihak manajemen perusahaan selain mempertimbangkan tingkat pendidikan formal juga mempertimbangkan kemampuan atau pengalaman dalam bekerja di perusahaan.

#### 4. Masa Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 1 tahun	16	35,56%
1 tahun – 5 tahun	27	60%
6 tahun – 10 tahun	2	4,44%
11 tahun – 15 tahun	-	-
> dari 15 tahun	-	-
Jumlah	45	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.4, dari 45 responden para karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang menunjukkan bahwa sebanyak 16 responden atau 35,56% telah bekerja di koperasi < dari 1 tahun, sebanyak 27 responden atau 60% bekerja selama 1 tahun sampai 5 tahun dan karyawan yang bekerja selama 6 tahun sampai 10 tahun yaitu sebanyak 2 responden atau 4,44%. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada perusahaan yaitu selama 1 tahun sampai 5 tahun. Masa kerja para responden tersebut dihitung mulai sejak awal masuk ke PT. Sriwijaya Perkasa Malang sampai sekarang dan menjadi karyawan tetap perusahaan.

#### 4.3 Uji Instrumen

### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam gaya kepemimpinan yaitu meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan serta kinerja karyawan. Nilai kritis dari pengujian ini adalah 0,294 dengan  $DF = n - 1$  taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik  $r$ . Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Uji Validitas Variabel Perilaku tugas ( $X_1$ )**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	$r$ tabel	Keterangan
$X_1$	$X_{1.1}$	0,636	0,294	Valid
	$X_{1.2}$	0,661	0,294	Valid
	$X_{1.3}$	0,473	0,294	Valid
	$X_{1.4}$	0,519	0,294	Valid
	$X_{1.5}$	0,586	0,294	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 4.5, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen perilaku tugas adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada perilaku tugas yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku tugas pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Adapun untuk mengetahui uji validitas perilaku hubungan ( $X_2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6**

### Uji Validitas Perilaku Hubungan (X<sub>2</sub>)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
<b>X<sub>2</sub></b>	X <sub>2.1</sub>	0,644	0,294	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,512	0,294	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,543	0,294	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,418	0,294	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,622	0,294	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen perilaku hubungan adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada perilaku hubungan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku hubungan para karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Adapun untuk mengetahui uji validitas variabel kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
<b>Y</b>	Y <sub>1.1</sub>	0,541	0,294	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,593	0,294	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,663	0,294	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang adalah valid, karena terbukti bahwa

nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa semua instrumen pada variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Perilaku tugas	0,721	Reliabel
Perilaku hubungan	0,700	Reliabel
Kinerja karyawan	0,690	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* di atas 0,6. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini meskipun dilakukan pengujian secara berulang-ulang dapat menghasilkan hasil yang sama sehingga kuesioner dapat digunakan.

#### 4.4 Hasil Analisis Data

##### 4.4.1 Hasil Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui deskripsi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan yang meliputi perilaku tugas, perilaku hubungan dan kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Adapun secara lengkap hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

**a. Perilaku tugas (X<sub>1</sub>)**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka deskripsi jawaban perilaku tugas dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perilaku tugas**

Item	Jawaban Responden										Jumlah Responden
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X <sub>1.1</sub>	2	4,4	28	62,2	16	33,33	-	-	-	-	45
X <sub>1.2</sub>	2	4,4	24	53,3	19	42,2	-	-	-	-	45
X <sub>1.3</sub>	1	2,2	33	73,3	11	24,4	-	-	-	-	45
X <sub>1.4</sub>	3	6,7	35	77,8	7	15,6	-	-	-	-	45
X <sub>1.5</sub>	2	4,4	30	66,7	13	28,9	-	-	-	-	45

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang disajikan pada tabel 4.9 di atas dapat diketahui tanggapan atau pendapat responden tentang perilaku tugas yang diukur dari pimpinan memberikan instruksi secara jelas (X<sub>1.1</sub>), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan memberikan instruksi secara jelas. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa perintah kerja dari atasan dapat secara jelas diterima oleh karyawan.

Tanggapan responden tentang perilaku tugas yang diukur pimpinan menjelaskan kepada karyawan atas keputusan yang telah ditetapkan (X<sub>1.2</sub>) sebagian

besar responden menyatakan sering pimpinan menjelaskan kepada karyawan atas keputusan yang telah ditetapkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini pimpinan selalu berupaya untuk memberikan penjelasan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Pendapat responden tentang faktor perilaku tugas yang diukur dari pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki ( $X_{1.3}$ ) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan selalu berusaha untuk memberikan dorongan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan.

Tanggapan para responden tentang perilaku tugas yang diukur dari pimpinan melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan ( $X_{1.4}$ ), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan selalu berusaha untuk mengendalikan segala aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan.

Pendapat responden tentang perilaku tugas yang diukur dari pimpinan menetapkan batas waktu pekerjaan yang harus diselesaikan ( $X_{1.5}$ ) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan menetapkan batas waktu pekerjaan yang harus diselesaikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

selama ini pimpinan selalu berusaha untuk memberikan batas waktu kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

**b. Perilaku hubungan (X<sub>2</sub>)**

Hasil analisis rentang skala perilaku hubungan dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perilaku Hubungan**

Item	Jawaban Responden										Jumlah Responden
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X <sub>1.1</sub>	2	4,4	27	60	16	35,6	-	-	-	-	45
X <sub>1.2</sub>	1	2,2	32	71,1	12	26,7	-	-	-	-	45
X <sub>1.3</sub>	3	6,7	28	62,2	13	28,9	1	2,2	-	-	45
X <sub>1.4</sub>	3	6,7	32	71,1	10	22,2	-	-	-	-	45
X <sub>1.5</sub>	2	4,4	29	64,4	14	31,1	-	-	-	-	45

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang disajikan pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui pendapat responden tentang perilaku hubungan yang diukur pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab (X<sub>2.1</sub>), maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan memberikan dorongan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Hasil tinggi tersebut menunjukkan bahwa selama ini pimpinan selalu berusaha untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Tanggapan responden tentang perilaku hubungan yang diukur pimpinan berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan ( $X_{2.2}$ ) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan. Kondisi tersebut dapat dikatakan bahwa selama ini pimpinan memiliki kepedulian yang tinggi kepada karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Pendapat responden tentang perilaku hubungan yang diukur dari pimpinan melibatkan para karyawan dengan melakukan diskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan ( $X_{2.3}$ ) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan melibatkan para karyawan dengan melakukan diskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini pimpinan selalu berupaya untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Pendapat responden tentang perilaku hubungan yang diukur dari pimpinan mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan ( $X_{2.4}$ ) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan selalu memberikan kebebasan kepada para karyawan untuk bekerja dengan baik di perusahaan.

Tanggapan para responden tentang perilaku hubungan yang diukur dari pimpinan berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan karyawan ( $X_{2.5}$ ) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering pimpinan berusaha untuk

menjaga hubungan baik dengan karyawan. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam bekerja para karyawan selalu berupaya dengan baik untuk bekerja di perusahaan.

### c. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis rentang skala mengenai kinerja karyawan dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Jawaban Responden										Jumlah Responden
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
Y <sub>1.1</sub>	1	2,2	27	60	17	37,8	-	-	-	-	45
Y <sub>1.2</sub>	1	2,2	29	64,4	15	33,3	-	-	-	-	45
Y <sub>1.3</sub>	2	4,4	31	68,9	12	26,7	-	-	-	-	45

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang disajikan pada tabel 4.11 di atas dapat diketahui pendapat responden tentang kinerja karyawan karyawan yang diukur dalam bekerja menghasilkan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang telah ditargetkan perusahaan (Y<sub>1.1</sub>) maka dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering dalam bekerja menghasilkan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang telah ditargetkan perusahaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini para karyawan mampu memenuhi secara kuantitas atas pekerjaan yang harus diselesaikan.

Pendapat responden tentang kinerja karyawan yang diukur dalam bekerja menghasilkan mutu pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (Y<sub>1.2</sub>)

dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering bahwa dalam bekerja menghasilkan mutu atau kualitas pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa para karyawan dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja di perusahaan.

Tanggapan para responden tentang kinerja karyawan yang diukur dalam bekerja memiliki kemampuan untuk menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Y<sub>1.3</sub>) dapat diketahui bahwa sebagian besar menyatakan sering dalam bekerja memiliki kemampuan untuk menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam Al Qur'an surat At Taubah 105 disebutkan

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya :Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan."*

Ayat ini menegaskan bahwa balasan atau imbalan bagi mereka yang beramal saleh adalah imbalan dunia dan imbalan akhirat. Amal saleh sendiri oleh Muhammad Abduh didefinisikan sebagai segala macam yang berguna bagi pribadi, keluarga kelompok dan manusia secara keseluruhan.

#### **4.4.2 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Hasil uji regresi berganda ditunjukkan tabel di bawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>	t	Sig t	Keterangan
Konstanta	0,728			
Perilaku tugas (X <sub>1</sub> )	0,319	4,153	0,000	Signifikan
Perilaku hubungan (X <sub>2</sub> )	0,235	3,033	0,004	Signifikan
t <sub>tabel</sub>	= 2,021			
R	= 0,821			
R Square	= 0,675			
Adjusted R Square	= 0,659			
F <sub>hitung</sub>	= 43,554			
Sig F	= 0,000			
F <sub>tabel</sub>	= 3,23			

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,728 + 0,319 X_1 + 0,235 X_2$$

Dari persamaan garis regresi linier berganda, maka dapat diartikan bahwa:

Y = Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang yang nilainya diprediksi oleh variabel perilaku tugas (X<sub>1</sub>) dan perilaku hubungan (X<sub>2</sub>).

a = artinya konstanta regresi atau bilangan tetap yang dicerminkan oleh variabel perilaku tugas (X<sub>1</sub>) dan perilaku hubungan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Makna dari hasil tersebut yaitu apabila diperusahaan tidak ada gaya kepemimpinan yang

meliputi perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) maka nilai kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang sebesar 0,728.

$$b_1 = 0,319$$

Merupakan koefisien variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang ( $Y$ ) dengan nilai perilaku tugas ( $X_1$ ) sebesar 0,319 dengan tanda positif berarti variabel perilaku tugas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Artinya bahwa semakin baik variabel perilaku tugas menyebabkan kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang semakin meningkat, maka perubahan perilaku tugas sebesar 1% akan memberikan pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang sebesar 56% atau sebaliknya dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

$$b_2 = 0,235$$

Merupakan koefisien variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang ( $Y$ ) dengan nilai perilaku hubungan ( $X_2$ ) sebesar 0,235 dengan tanda positif berarti variabel perilaku hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Artinya bahwa semakin baik variabel perilaku hubungan menyebabkan kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang semakin meningkat, maka

perubahan perilaku hubungan sebesar 1% akan memberikan pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang sebesar 30,3% atau sebaliknya dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dari masing-masing variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan hasilnya menunjukkan bahwa adanya korelasi berganda (R) sebesar 0,821. Angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas terhadap variabel terkait. Dari hasil perhitungan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* adalah besar, hal tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,675. Dengan demikian berarti bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan pengaruh variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang sebesar 67,5%, sedangkan sisanya sebesar 32,5 dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **4.4.3 Hasil pengujian Hipotesis**

##### **a. Pengujian Hipotesis 1 (Hasil Uji F/ Uji Serempak)**

Untuk mengetahui apakah variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel *dependent* atau tidak berpengaruh maka digunakan uji F (*F-test*), dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) atau perbandingan nilai signifikan F. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau

nilai  $\text{Sig.F} < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak, sebaliknya  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  atau nilai  $\text{Sig.F} > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima. Berdasarkan hasil analisis maka hasil uji F dapat disajikan pada tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji F**

Hipotesis Alternatif ( $H_a$ )	$F_{\text{tabel}}$	Keterangan
Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak/simultan dari variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang (Y)	$F_{\text{hitung}} = 43,554$ $F_{\text{tabel}} = 3,23$ $\text{Sig. F} = 0,000$	$H_a$ diterima/ $H_0$ ditolak

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan  $Df_1 = 2$  dan  $Df_2 = 42$  pada alpha sebesar 5% diperoleh  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 3,23 sedangkan  $F_{\text{hitungnya}}$  diperoleh sebesar 43,554 sehingga dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara serentak/ simultan variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang (Y).

**b. Pengujian Hipotesis 2 (Uji t / Uji Parsial)**

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel *independent*, yaitu variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh secara parsial terhadap

kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang, maka digunakan uji t (*t-test*) yaitu dengan cara membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada alpha sebesar 5% dapat diperoleh angka sebesar 1,980 pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) atau perbandingan nilai signifikan t. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $Sig.t < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak, sebaliknya  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai  $Sig.t > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima. Di bawah disajikan hasil perbandingan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

**Tabel 4.14**  
**Perbandingan Antara Nilai  $t_{hitung}$  Dengan  $t_{tabel}$**

Variabel	Nilai	Status
Variabel perilaku tugas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang	$t_{hitung} = 4,153$ $Sig.t = 0,000$ $t_{tabel} = 2,021$	Signifikan
Variabel perilaku hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang	$t_{hitung} = 3,033$ $Sig.t = 0,004$ $t_{tabel} = 2,021$	Signifikan

Sumber: Data primer diolah

Dari uraian hasil  $t_{hitung}$  dan  $t_{Tabel}$  di atas maka dapat diuraikan hasil analisis secara parsial yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel perilaku tugas ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,153, karena nilai  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  ( $4,153 > 2,021$ ) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel perilaku tugas ( $X_1$ )

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang.

2. Pengaruh variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ( $\alpha=0,05$ ) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai t hitung sebesar 3,033, karena nilai  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  ( $3,033 > 2,021$ ) maka disimpulkan bahwa maka secara parsial variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang.

**c. Penentuan Variabel Bebas Yang Mempunyai Pengaruh Dominan**

Adapun untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dapat diketahui dari hasil perbandingan koefisien regresi masing-masing variabel. Perbandingan hasil koefisien regresi variabel bebas dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Regresi**

Model	Koefisien
Perilaku tugas	0,319
Perilaku hubungan	0,235

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil koefisien regresi (b) masing-masing variabel perilaku tugas mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang. Hal tersebut dikarenakan koefisien regresi pada variabel tersebut mempunyai nilai lebih besar apabila dibandingkan dengan variabel perilaku hubungan.

Maka dapat dikatakan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang.

#### **4.4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan perusahaan kepada para karyawan akan memberikan dukungan atas upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan perilaku tugas pada PT Sriwijaya Perkasa Malang yang telah diberikan perusahaan selama ini masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai untuk ditetapkan pada PT Sriwijaya Perkasa Malang, sehingga pimpinan selalu berupaya untuk memberikan pengarahan dan berusaha mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran yang disampaikan oleh karyawan.

Dengan hasil tersebut maka pimpinan diharapkan selalu berupaya untuk memberikan instruksi yang spesifik kepada karyawan, menjelaskan kepada karyawan atas keputusan yang telah ditetapkan, memberikan dorongan kepada

karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan, melakukan pengendalian atas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan dan menetapkan batas waktu yang harus diselesaikan oleh karyawan sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala mengenai kepemimpinan perilaku hubungan yang telah diberikan perusahaan selama ini masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa pimpinan selalu memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka. Pada sisi yang lain pihak pimpinan selalu berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh karyawan atas pekerjaan yang mereka kerjakan.

Dalam menetapkan kebijakan selalu melibatkan para karyawan dalam melakukan diskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh karyawan dan berusaha untuk menjaga hubungan tinggi dengan karyawan sehingga terdapat interaksi yang tinggi. Tingkat kinerja karyawan selama ini masuk dalam kriteria sangat tinggi. Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa dalam perusahaan. pihak pemilik telah mempekerjakan karyawan yang benar-benar memiliki kualitas dan sesuai dengan bidang masing-masing karyawan sehingga dapat memaksimalkan potensi

yang dimiliki dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja para karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa dengan adanya dukungan dari gaya kepemimpinan para karyawan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan atau kinerja para karyawan. Hasil analisis juga dapat membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendra (2007) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

