

**BAB IV**  
**PAPARAN DAN**  
**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

**4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT. Istana Cipta Sembada adalah sebuah perusahaan yang mempunyai fokus di bidang *seafood industry* dengan spesialis produk udang dan ikan. Dengan kelompok perusahaan yang saling terintegrasi dan tersebar di hampir seluruh daerah di Indonesia. ICS group berupaya memberikan pelayanan dan kualitas terbaik lewat filosofinya 3E yaitu *Excellent product, Excellent people, Excellent services* sebagai upaya pencapaian kepuasan pelanggan.

**4.1.2 Sejarah Singkat Perusahaan**

Perusahaan PT Istana Cipta Sembada merupakan sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam usaha pengolahan hasil perikanan dengan spesifikasi produknya adalah udang beku. Produk udang beku yang dihasilkan mempunyai pangsa pasar terbesar di Jepang dan sebagian di Amerika Serikat dan Eropa.

Pada awal berdirinya yaitu tanggal 1 oktober 1989, PT Istana Cipta Sembada bertempat didesa Watukebo, kecamatan Rogojampi, kabupaten Banyuwangi dengan nama perusahaan Istana Cipta Sembada dengan bekerja sama dengan PT Mahayasa yaitu dengan menyewa tempat untuk unit

pengolahan. Pada tanggal 1 Agustus 2001, perusahaan memindahkan kegiatan produksinya ke Desa Laban Asem, kecamatan Kabat, kabupaten Banyuwangi dengan menempati bangunan pabrik milik sendiri diatas lahan seluas 23.750,05 m<sup>2</sup> . Pembangunan pabrik dilakukan setelah diterbitkannya SK Bupati Banyuwangi nomor : 94/MB/ Tahun 2000 tanggal 15 Mei 2000, sejak memindahkan kegiatan produksinya di Laban Asem perusahaan namanya menjadi PT Istana Cipta Sembada. Surat Kelayakan Pengolahan (SKP) terbaru diperoleh PT Istana Cipta Sembada pada tahun 2007 dengan no. SKP 216/PP/SKP/PB/IV/8/07. Produk yang dihasilkan PT Istana Cipta Sembada peeled tail on (PTO), semi individual quick frozen (IQF), peeled and devained (PND) natural. Rata-rata kapasitas produksi PT Istana Cipta Sembada adalah 12 – 15 ton per hari.

#### **4.1.3 Visi Dan Misi PT. Istana Cipta Sembada**

Visi PT. Istana Cipta Sembada

1. Membangun perusahaan Indonesia yang dimiliki dan dikelola oleh pribumi muslim yang menjadi tuan dinegri sendiri.
2. Perusahaan yang sehat, kuat, moderen, besar dan berkesinambungan.
3. Perusahaan yang penuh karunia dan barokah dari Allah SWT.

Misi PT. Istana Cipta Sembada

adalah dapat memberikan makna pada hidup dengan mengabdikan diri pada Ilahi Robbi melalui usaha dan kerja keras yang cerdas dibidang industri

seafood dan makanan lain yang halal dan toyyiban untuk kemaslahatan umat manusia.

Bukti-bukti bahwa PT. Istana Cipta Sembada selalu komitment terhadap terwujudnya visi dan misi antara lain:

1. Juara III perusahaan teladan tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada tahun 1996.
2. Juara II perusahaan pembina terbaik tenaga kerja wanita tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada tahun 1997.
3. Juara III perusahaan pembina terbaik tenaga kerja wanita tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada tahun 1999.
4. Karyawan teladan tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi bidang K3 (Kesehatan, Keselamatan Kerja) bulan ke III tahun 2005.
5. Penghargaan pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja (Zero Accident) tingkat jawa timur tahun 2006.
6. Penghargaan perusahaan peduli lingkungan tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada bulan juni tahun 2006.
7. Penghargaan perusahaan eksportir berprestasi tingkat nasional tahun 2007.
8. Penghargaan sebagai partisipasi penilaian pembina tenaga kerja wanita terbaik tahun 2009.

Program-program yang diberikan PT. Istana Cipta Sembada pada masyarakat sekitar sebagai perwujudan komitmen terhadap visi dan misi PT.

Istana Cipta Sembada adalah:

1. Pemberian beasiswa karyawan yang berprestasi.
2. Penerimaan karyawan tetap dan tidak tetap yang diutamakan terletak ditiga desa terdekat dengan lokasi perusahaan (laban asem, pakis taji, karang bendo).
3. Pemberian sumbangan pendidikan setiap bulannya untuk desa tertinggal dilokasi terdekat dengan perusahaan yaitu desa pakis taji.
4. Pemberian jakat mal setiap tahun untuk tiga daerah terdekat dengan perusahaan ( laban asem, pakis taji, karang bendo).
5. Pemberian sembako berupa beras setiap tahun sebanyak 2 ton untuk 2 desa terdekat dengan perusahaan yaitu pakis taji dan laban asem.
6. Pemanfaatan lahan kosong di sekitar lokasi pabrik untuk ditanami tanaman pertanian, yang hasil penjualan pertanian untuk kesejahteraan masjid yang terletak dilokasi terdekat dengan perusahaan.
7. Penyediaan sarana tempat dan sarana belajar untuk program prkatek kerja lapangan, penelitian skripsi, program Study Field Trip.

#### **4.1.4 Struktur Organisasi PT. Istana Cipta Sembada**

Struktur perusahaan melakukan pembagian jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta pembatasan wewenang, berdasarkan hubungan antar unit dan bagian. Sistem organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi yang berbentuk garis, yaitu perintah langsung dari atasan dan disampaikan kepada

bawahan melalui jalur langsung. Dengan demikian setiap bawahan dalam organisasi tersebut dapat mengetahui kepada siapa harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Struktur organisasi PT Istana Cipta Sembada dimulai dari atas kebawah yaitu seorang manajer perusahaan (*factory manager*) yang membawahi seorang manajer operasional (*oprational manager*) dan beberapa orang asisten manajer (asmen) yaitu asmen sanitasi dan asmen limbah, asmen personalia, asmen keuangan, serta asmen *quality control* (QC). Setiap asisten manajer membawahi beberapa bagian yang terkait sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Pertanggung jawaban kegiatan produksi berkaitan dengan tanggung jawab manajer operasional dan bawahannya yaitu bagian pengadaan yang dipimpin oleh seorang asmen pengadaan. Bagian produksi dipimpin seorang asmen produksi dan bagian teknik yang dipimpin oleh asmen teknik. Tugas dan tanggung jawab semua jabatan dan bagian secara rinci dapat dilihat sebagai berikut :

a. Manager Operasional

Manager operasional mengawasi keseluruhan kegiatan perusahaan. Bertanggung jawab terhadap organisasi, manajemen dan kegiatan proses. Memastikan bahwa rancangan HACCP telah diterapkan dan dibuat pembahasan atau revisi secara berkala bilamana diperlukan guna tercapainya tujuan untuk menghasilkan hasil pengolahan udang yang

dapat diterima oleh pasar internasional. Mengulas rancangan HACCP bersama dengan semua manajer yang terkait.

b. Manager Pembelian

Memberikan laporan kepada manajer operasional. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelian bahan baku yang diberikan perusahaan. Ikut mengulas rancangan HACCP.

c. Manager Produksi

Memberikan laporan kepada manajer operasional. Bertanggung jawab terhadap kegiatan harian pengolahan udang. memastikan bahwa pengolahan udang sesuai dengan rancangan HACCP yang sudah dibentuk dan ditetapkan mengikuti aturan GMP. Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP.

d. Kualitas Assurance

Memberikan laporan kepada manajer operasional. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengendalian kegiatan proses mulai dari penerimaan bahan baku sampai ekspor agar seluruh produk yang dihasilkan tak sesuai dengan standar atau kualitas yang diterapkan oleh perusahaan dan dapat diterima oleh konsumen. Ikut sertadalam mengulas rancangan HAC.

e. Manager PPIC ( planning production and inventory control )

Memberikan laporan kepada manajer operasional. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengendalian dan kelancaran, pelayanan yang baik terhadap pembelian bahan baku, produksi serta bahan-bahan

pendukungnya hingga pengiriman ekspor. Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP.

f. Manager Teknik

memberikan laporan kepada manager oprasional. Bertanggung jawab terhadap kelancaran pengoprasiaan dan perawatan atau pemeliharaan semua mesin dan peralatan pengolahan dan pendukungnya pada semua tahap pengolahan.

g. Quality Control

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab mengkoordinasi dan memantau penerapan GMP dan SOP berdasarkan konsep HACCP>

h. Laboratorium

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab pengujian sampel raw material hingga produk akhir baik secara amikro biologi maupun kimiawi secara kualitatif dan kuantitatif.

i. Sanitasi Proses

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab menjamin kebersihan seluruh peralatan dan ruang didalam ruang produksi sesuai standart kebersihan yang ditentukan oleh perusahaan.

j. Limbah dan Sanitasi lingkungan

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab menjamin kebersihan lingkungan perusahaan ( non ruang produksi) sesuai standart kebersihan yang telah ditentukan. Mengelolah dan mengolah limbah padat

dan cair yang dihasilkan akibat proses produksi sehingga dapat menghasilkan limbah yang aman untuk lingkungan.

k. Asisten Manager Prduksi

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses produksi.

L. Assisten Manager wilayah A

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses potong kepala, pengupasan dan pembuangan usus hingga pencucian.

M. Asisten Manager Wilayah B

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses pemisahan warna, sortasi, size penimbangan dan penyusunan.

N. Asisten Manager Wilayah C

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses added value.

O. Asisten Manager Wilayah D

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses pembekuan, pengemasan, penyimpana dan stuffing.

P. Asisten Manager Wilayah E

Memberikan laporan kemager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses produk IQF.

#### 4.1.5 Produk Dan Pemasaran

Produk yang dihasilkan oleh PT. Istana Cipta Sembada banyuwangi yang mampu memproduksi dengan kapasitas total 15 ton bahan baku dengan berbagai bahan baku dengan berbagai jenis produk yang dihasilkan. Udang yang diproduksi PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi disesuaikan dengan permintaan pasar. Berbagai jenis udang beku yang diproduksi PT. Istana Cipta Sembada antaralain :

1. Produk tanpa perlakuan tambahan atau produk konvensional antara lain :
  - a. Udang HL ( Head Less )
  - b. Udang PND ( Peeled and Deveined )
  - c. Udang PTO ( peeled Tail ON )
2. Produk value added atau produk non konvensional adalah produk udang beku dengan perlakuan tambahan seperti perendaman STTP, pengguntingan ekor lancip, pengerikan ekor, dan lain-lain. Berikut ini merupakan jenis produk value added :
  - a. Udang PND ( peeled and Deveined ) STTP
  - b. Udang PDTO ( peeled and Deveined Tail On )
  - c. Udang HL-CUT/ Easy peel
  - d. PTO Butterfly

Produk konvensional atau non konvensional dipasarkan dengan berbagai merk dengan gake beberapa Negara seperti jepang tahun 1987, amerika sejak tahun 1989 dan eropa sejak tahun 1991 produk yang di produksi oleh PT. ICS antara lain :

### 1. PND IQF

Udang segar potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh, dibuang ususnya dan besifat cemical, karena direndam dalam larutan garam STTP selama 14-16 jam. System pembuang dengan menggunakan mesin IQF.

Bahan baku	: udang putih
Size komersial	: 26/30;31/40;41/50;51/60;61/70.
Pack komersial	:IQF Double wall master carton 1 X 10 kg/ polybag/MC besar
Pemasaran	: Jepang

### 2. PND STPP

Udang segar potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh, dibuang ususnya dan besifat cemical, karena direndam dalam larutan garam STTP selama 14-16 jam. Penentuan Zisenya berdasarkan ‘headess count’.

Bahanbaku	: udang windu HA 001
Size komersial	: 26/30;31/40;41/50;51
Pack komersial	: block frozen single wall m
Pemasaran	: Jepang

### 3. PND STPP

Udang segar potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh, dibuang ususnya dan besifat cemical, karena direndam dalam larutan garam STTP selama 14-16 jam. Penentuan Zisenya berdasarkan ‘headess count’.

Bahan baku	: udang windu HA 001
------------	----------------------

Size komersial	: 26/30;31/40;41/50;51/60;61/70
Pack komersial	: Semi IQF, singl wall master carton
Pemasaran	: jepang, amerika, dan eropa.

#### 4. PND 1,8 kg Prima

Udang segar di potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh dan besifat natural tanpa ada bahan kimia. Penentuan size berdasarkan hitungan ‘headless count’

Bahan baku	: udang putih dan udang windu
Size komersial	: 31/40;41/50;51/60;61/70;71/90
Pack komersial	: Block Frozen single wall master
Pemasaran	: Amerika dan Eropa

### 4.1.6 Ketenaga Kerjaan Atau Karyawan

#### 1. Fungsi Sosial

Pelaksanaan produksi di PT. Istana Cipta Sembada ( ICS ) dilakukan dengan memperkerjakan sebanyak 856 orang yang dibagi menjadi beberapa golongan pekerjaan, dimana golongan-golongan itu akan menentukan wewenang kerja dan besarnya upah atau gaji yang diterima. Perincian golongan karyawan tersebut antara lain :

##### a) Karyawan tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang diperkerjakan untuk jangka waktu yang tidak dapat ditentukan, yang system upahnya dilakukan setiap

bulan serta bila dalam penjualan mendapatkan laba besar maka mendapatkan bonus.

b) Karyawan kontrak

Merupakan karyawan diperkerjakan oleh perusahaan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Upah diberikan dengan system bulana.

Sedangkan tenaga kerja dibagi dua. Perincian golongan tenaga kerja tersebut antara lain :

- a) Tenaga kerja langsung : tenaga kerja yang langsung di dalam proses produksi.
- b) Tenaga kerja tidak langsung : tenaga kerja yang tidak langsung ikut dalam proses produksi.

Sistem pembayaran upah karyawan secara bulanan gaji pokok mengacu pada UMK yang berlaku saat ini. Beberapa karyawan dengan jabatan tertentu akan diberikan upah tunjangan jabatan. Hal-hal yang dapat mengurangi upah karyawan adalah jumlah hari absen kecuali dengan alasan cuti atau sakit dengan menyerahkan surat keterangan dari dokter. Jam kerja yang diterapkan oleh PT. Istana CiptaSembada ( ICS ) sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Komponen Karyawan PT. Istana Cipta Sembada ( ICS )**

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	SDM	10
2.	PENGADAAN	5
3.	TEKNISI	5
4.	PRODUKSI	50
JUMLAH		70

Sumber Data : PT. Istana Cipta Sembada ( ICS ) Data Primer yang Diolah tahun 2014

#### 4.1.7 Hari Dan Jam Kerja

Hari dan jam kerja berlaku di PT. Istana Cipta Sembada ( ICS ) adalah sebagai berikut :

- a. Hari Senin – Kamis : 07.00 – 15.00 WIB
- b. Istiraht : 12.00 – 13.00 WIB
- c. Hari Jumat : 07.00 – 15.00 WIB
- d. Istirahat : 11.00 – 13.00 WIB
- e. Hari Sabtu : 07.00 – 14.00 WIB
- f. Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB

## 4.2 Hasil Analisis Data

### 4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dilihat pada table-tabel berikut ini:

#### A. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-Laki	29	41,4 %
Perempuan	41	59,0 %
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Diolah, 2014

Tabel 4.2 menjelaskan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa karyawan yang berada di PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi didominasi oleh karyawan Perempuan. Hal ini dapat dilihat dari keseluruhan responden yang ada bahwasannya karyawan Perempuan berjumlah 41 responden dengan presentase (59,0 %), sedangkan karyawan laki-laki berjumlah 29 responden dengan presentase (41,4 %).

#### B. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 20 – 30 Th	30	43,0 %
31 – 41 Th	20	29,0 %
> 41 Th	20	29,0 %
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Diolah, 2014

Tabel 4.3 menjelaskan karakteristik responden berdasarkan usia, menunjukkan bahwa karyawan yang berada di PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi didominasi oleh karyawan yang berusia < 20 – 30 Tahun. Hal ini dapat dilihat dari keseluruhan responden yang ada bahwasanya karyawan yang berusia < 20 - 30 Tahun berjumlah 30 respondendengan presentase (43,0 %), karyawan yang berusia 31 – 41 Tahun berjumlah 20 responden dengan presentase (29,0 %), sedangkan karyawan yang berusia > 41 juga berjumlah 20 responden dengan presentase (29,0 %).

#### C. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Presentase (%)</b>
SD	19	27,1 %
SLTP/SMP	17	24,2 %
SMU/SMA	24	34,2 %
Diploma	5	7,1 %
S1	5	7,1 %
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Diolah, 2014

Tabel 4.4 menjelaskan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, menunjukkan bahwa karyawan yang berada di PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi didominasi oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan akhir SMU/SMA. Hal ini dapat dilihat dari keseluruhan responden yang ada bahwasanya karyawan yang memiliki pendidikan akhir SD berjumlah 19 responden dengan presentase (27,1 %), karyawan yang memiliki pendidikan akhir SLTP/SMP berjumlah 17 responden dengan presentase (24,2 %), karyawan yang memiliki pendidikan akhir SMU/SMA berjumlah 24

responden dengan presentase (34,2 %), karyawan yang memiliki pendidikan akhir Diploma berjumlah 5 responden dengan presentase (7,1 %), sedangkan karyawan yang memiliki pendidikan akhir S1 juga berjumlah 5 responden dengan presentase (7,1 %).

#### D. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Presentase (%)</b>
1 – 5 Th	39	56,0 %
6 – 10 Th	22	31,4 %
11 – 15 Th	8	11,4 %
> 15 Th	1	1,4 %
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Diolah, 2014

Tabel 4.5 menjelaskan karakteristik responden berdasarkan masa kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang kerja paling lama di PT. Istana Cipta sembada Banyuwangi didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 1 – 5 Tahun. Hal ini dapat dilihat dari keseluruhan responden yang ada bahwasanya karyawan yang memiliki masa kerja 1 – 5 tahun berjumlah 39 responden dengan presentase (56,0 %), karyawan yang memiliki masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 22 responde dengan presentase (31,4 %), karyawan yang memiliki masa kerja 11 – 15 tahun berjumlah 8 responden dengan presentase (11,4 %) sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja > 15 tahun berjumlah 1 responden dengan presentase (1,4 %).

#### 4.2.2 Gambaran Distribusi Item

Gambara distribusi item variabel kepemimpinan situasional dijelaskan sebagai berikut: Telling (X1), Selling.Coaching (X2), Partisipatif (X3), Delegating (X4).

##### 1. Variabel Telling (X1)

Variabel telling berjumlah tiga item antara lain memberitahukan ( $X_{1,1}$ ), menginstruksikan ( $X_{1,2}$ ), menunjukkan ( $X_{1,3}$ ).

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Item Telling**

Item	STS	TS	RG	S	SS	Jumlah
$X_{1,1}$	20,0%	5,7%	10,0%	35,7%	28,6%	100%
$X_{1,2}$	20,0%	8,6%	11,4%	25,7%	34,3%	100%
$X_{1,3}$	15,7%	1,4%	2,9%	31,4%	48,6%	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.6 menjelaskan diperoleh bahwa indikator memberitahukan ( $X_{1,1}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 35,7%, kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 28,6%, kemudian jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 20,0%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 10,0%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 5,7%.

Sedangkan untuk indikator menginstruksikan ( $X_{1,2}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 34,3%, kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dengan jumlah 25,7%, kemudian jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 20,0%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 11,4%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 8,6%.

Indikator menginstruksikan ( $X_{1.3}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 48,6%, kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dengan jumlah 41,4%, kemudian jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 15,7%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 2,9%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 1,4%.

## 2. Variabel Selling/coaching( $X_2$ )

Variabel Selling/coaching berjumlah tiga item antara lain Memberikan ( $X_{2.1}$ ), Menjelaskan ( $X_{2.2}$ ), membujuk ( $X_{2.3}$ ).

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Item Selling/Coaching**

Item	STS	TS	RG	S	SS	Jumlah
$X_{2.1}$	32,9%	8,6%	14,3%	22,9%	21,4%	100%
$X_{2.2}$	28,6%	11,4%	10,0%	28,6%	21,4%	100%
$X_{2.3}$	24,3%	11,4%	12,9%	24,3%	27,1%	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.7 menjelaskan diperoleh bahwa indikator memberikan ( $X_{2.1}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 32,9%, kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dengan jumlah 22,9%, kemudian jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 21,4%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 14,3%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 8,6%.

Sedangkan untuk indikator menjelaskan ( $X_{2.2}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dan Setuju (S) yang besarnya sama, dengan jumlah 28,6%, kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 21,4%, kemudian jawaban Tidak

Setuju (TS) dengan jumlah 11,4%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 10,0%.

Indikator membujuk ( $X_{2,3}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 27,1% kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Tidak Setuju (STS) yang besarnya sama, dengan nilai 24,3%, kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 12,9%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 11,4%.

### 3. Variabel Partisipatif ( $X_3$ )

Variabel partisipatif berjumlah tiga item antara lain bertukar ide ( $X_{3,1}$ ), memberi kesempatan ( $X_{3,2}$ ), menentukan keputusan ( $X_{3,3}$ ).

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Item Partisipatif**

Item	STS	TS	RG	S	SS	Jumlah
$X_{3,1}$	28,6%	7,1%	12,9%	31,4%	20,0%	100%
$X_{3,2}$	28,6%	7,1%	12,9%	40,0%	11,4%	100%
$X_{3,3}$	24,3%	10,0%	15,7%	25,7%	24,3%	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.8 menjelaskan diperoleh bahwa indikator berukar ide ( $X_{3,1}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 31,4%, kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 28,6%, kemudian jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 20,0%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 12,9%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 7,1%.

Sedangkan untuk indikator memberi kesempatan ( $X_{3,2}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah

40,0% kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 28,6%, kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 12,9%, kemudian jawaban Setuju (S) dengan jumlah 11,4%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 7,1%.

Indikator menentukan keputusan ( $X_{3,3}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 25,7% kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (SS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) yang besarnya sama, dengan nilai 24,3%, kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 15,7%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 10,0%.

#### 4. Variabel Delegating ( $X_4$ )

Variabel delegating berjumlah tiga item antara lain mendelegasikan ( $X_{4,1}$ ), menerapkan ( $X_{4,2}$ ), mengontrol ( $X_{4,3}$ ).

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Item Delegating**

Item	STS	TS	RG	S	SS	Jumlah
$X_{4,1}$	17,1%	4,3%	4,3%	52,9%	21,4%	100%
$X_{4,2}$	14,3%	4,3%	5,7%	41,4%	34,3%	100%
$X_{4,3}$	18,6%	1,4%	4,3%	35,7%	40,0%	100%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.9 menjelaskan diperoleh bahwa indikator mendelegasikan ( $X_{4,1}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 52,9%, kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 21,4%, kemudian jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 17,1%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dan Ragu-ragu (RG) yang nilainya sama dengan jumlah 4,3%.

Sedangkan untuk indikator menerapkan ( $X_{4.2}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 41,4% kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 34,3%, kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 14,3%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 5,7%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 4,3%.

Indikator mengontrol ( $X_{4.3}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 40,0% kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dengan nilai 35,7% kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 18,6%, kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 4,3%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 1,4%.

#### 5. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja (Y) berjumlah empat item antara lain tugas dan tanggung jawab ( $Y_{1.1}$ ), peraturan ( $Y_{1.2}$ ), hubungan kerja ( $Y_{1.3}$ ), tepat waktu ( $Y_{1.4}$ ).

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Frekuensi Item Kinerja Karyawan**

Item	STS	TS	RG	S	SS	Jumlah
$Y_{1.1}$	14,3%	8,6%	12,9%	42,9%	21,4%	100%
$Y_{1.2}$	11,4%	8,6%	14,3%	37,1%	28,6%	100%
$Y_{1.3}$	12,9%	1,4%	27,1%	28,6%	30,0%	100%
$Y_{1.4}$	8,6%	2,9%	4,3%	24,3%	60,0%	100%

Sumber: Data diolah, 2014

Dari tabel 4.10 menjelaskan diperoleh bahwa indikator tugas dan tanggung jawab ( $Y_{1.1}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 42,9%, kemudian diikuti dengan jawaban

Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 21,4%, kemudian jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 14,3%, kemudian jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 12,9% kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 8,6%.

Sedangkan untuk indikator peraturan ( $Y_{1.2}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Setuju (S) dengan jumlah 37,1% kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 28,6%, kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 14,3%, kemudian jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 11,4%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 8,6%.

Indikator hubungan kerja ( $Y_{1.3}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 30,0% kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dengan nilai 28,6% kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 27,1%, kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 12,9%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 1,4%.

Indikator tepat waktu ( $Y_{1.4}$ ) yang paling banyak dipilih oleh responden adalah jawaban Sangat Setuju (SS) dengan jumlah 60,0% kemudian diikuti dengan jawaban Setuju (S) dengan nilai 24,3% kemudian diikuti dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan jumlah 8,6%, kemudian diikuti dengan jawaban Ragu-ragu (RG) dengan jumlah 4,3%, kemudian jawaban Tidak Setuju (TS) dengan jumlah 2,9%.

### 4.2.3 Uji Validitas dan Reabilitas

#### a. Uji validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrument, suatu instrumen yang valid memiliki validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Menurut sugiyono (1999:115) suatu instrument dikatakan valid diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila hasil korelasi  $r$  hasil korelasi lebih besar dari 0,30, dan apabila nilai  $r$  lebih kecil dari 0,30 maka instrument tersebut dapat dikatakan tidak valid.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	No. Item	R	Probabilitas	Keterangan
1	Telling (X1)	X <sub>1.1</sub>	0,881	0,000	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,820	0,000	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,911	0,000	Valid
2	Selling/coaching(X2)	X <sub>2.1</sub>	0,864	0,000	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,876	0,000	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,914	0,000	Valid
3	Partisipatif (X3)	X <sub>3.1</sub>	0,863	0,000	Valid
		X <sub>3.2</sub>	0,892	0,000	Valid
		X <sub>3.3</sub>	0,933	0,000	Valid
4	Delegating (X4)	X <sub>4.1</sub>	0,920	0,000	Valid
		X <sub>4.2</sub>	0,923	0,000	Valid
		X <sub>4.3</sub>	0,906	0,000	Valid
5	Kinerja (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,821	0,000	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0,802	0,000	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0,805	0,000	Valid
		Y <sub>1.4</sub>	0,903	0,000	Valid

Sumber: Data Diolah, 2014

Dari tabel 4.11 menjelaskan pengujian validitas instrumen penelitian (kuesioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai R lebih

dari 0,30 sehingga keseluruhan instrumen penelitian tersebut dikatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002) reliabilitas adalah suatu instrument yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Instrument yang reliabel diambil beberapa kali pun hasilnya akan tetap sama dan instrument harus cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Telling (X1)	0,838	Reliabel
2	Selling/Coaching(X2)	0,861	Reliabel
3	Partisipatif (X3)	0,877	Reliabel
4	Delegating (X4)	0,903	Reliabel
5	Kinerja (Y)	0,851	Reliabel

Sumber: Data Diolah

Hasil uji reabilitas yang ditampilkan dalam tabel diatas dinyatakan reliabel jika nilai cronbach alpha  $>0,60$  (Santoso,2005;251).

#### 4.2.4 Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov terhadap nilai residual hasil persamaan regresi serta metode grafik normal PP-plot. Bila probabilitas

hasil uji Kolmogorov Smirnov lebih besar dari 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

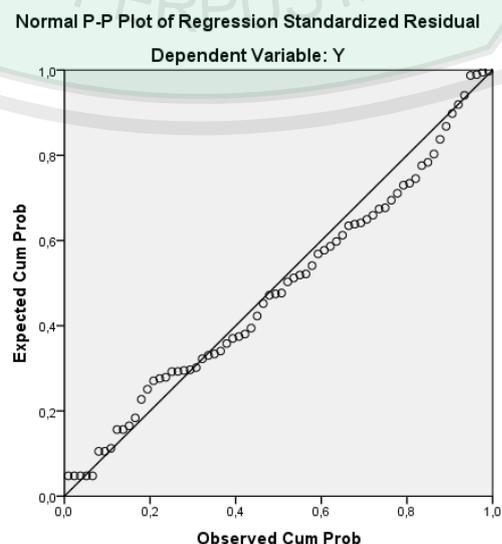
Statistik Uji	Nilai sig.	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,804	Menyebar Normal

Sumber: data diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel 4.13 diketahui bahwa nilai signifikansi residual regresi yang terbentuk lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas tersebut terpenuhi.

Jika menggunakan grafik PP-Plot dapat dilihat bahwa titik-titik dari data mendekati garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model tersebut menyebar secara normal. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

**Gamabar 4.1 PP Plot**



Dengan menggunakan normal pp plot pada gambar di atas menunjukkan bahwa sebagian besar titik-titik data berada di sekitar garis diagonal regresi maka dinyatakan bahwa residual menyebar normal atau asumsi normalitas terpenuhi. Baik menggunakan pengujian statistic maupun normal pp plot didapatkan bahwa residual menyebar normal atau asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel - variabel independen yang dapat di lihat melalui Variance inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang bisa ditoleransi adalah 5. Apabila VIF variabel independen  $< 5$  berarti tidak ada multikolinearitas. Dari hasil analisis diperoleh nilai VIF masing-masing variabel bebas seperti yang tercantum sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

**Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas**

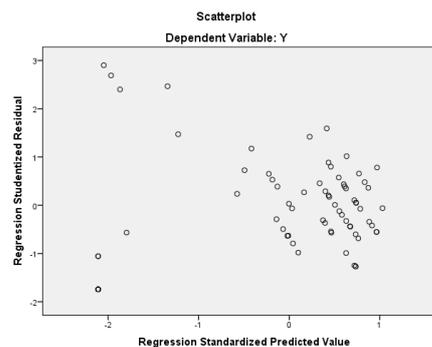
<b>Variabel Bebas</b>	<b>VIF</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Telling</i> ( $X_1$ )	3,239	Non Multikolinearitas
<i>Selling/coaching</i> ( $X_2$ )	3,663	Non Multikolinearitas
<i>Partisipating</i> ( $X_3$ )	3,663	Non Multikolinearitas
<i>Delegating</i> ( $X_4$ )	3,708	Non Multikolinearitas

Sumber: data diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.14 menjelaskan dapat diketahui variabel bebas dalam penelitian ini memiliki Variance Inflation Factor lebih kecil dari 5, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu kepengamatan yang lain. Uji pendeteksian heteroskedastisitas dapat pula dilakukan dengan metode grafik yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah terprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y$  prediksi –  $Y$  sesungguhnya). Hasil pengujian menggunakan metode grafik adalah sebagai berikut: **Gambar 4.2 scatter plo uji heteroskedastisitas**



### Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

#### 4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Secara ringkas hasil analisis regresi linier berganda terdapat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.15**  
**Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Standardized Coefficients B	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
(Constant)	3,049		5,177	0,000	Signifikan
Telling (X <sub>1</sub> )	0,190	0,172	2,220	0,030	Signifikan
Selling/coaching (X <sub>2</sub> )	0,251	0,245	2,978	0,004	Signifikan
Partisipating (X <sub>3</sub> )	0,237	0,225	2,732	0,008	Signifikan
Delegating (X <sub>4</sub> )	0,484	0,433	5,237	0,000	Signifikan
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,873 F <sub>hitung</sub> = 199,379 F <sub>table</sub> = 2,513 Sig. F = 0,000 t <sub>table</sub> = 1,997 α = 0,050			N= 70 R= 0,938 R Square= 0,880 Adjusted R Square= 0,873		

Sumber: data diolah, 2014

Variabel terikat pada regresi ini adalah Kinerja (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah *Telling* (X1), *Selling/coaching* (X2), *Partisipating* (X3) dan *Delegating* (X4). Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah:

$$Y = 3,049 + 0,190X_1 + 0,251X_2 + 0,237X_3 + 0,484X_4 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

1.  $b_0 = 3,049$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel bebas (*Telling*, *Selling/coaching*, *Partisipating* dan *Delegating*) maka variabel Kinerja adalah sebesar 3,049. Dalam arti kata Kinerja bernilai sebesar 3,049 sebelum atau tanpa adanya variabel *Telling*, *Selling/coaching*, *Partisipating* dan *Delegating* (dimana  $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$ ).

2.  $b_1 = 0,190$

Nilai parameter atau koefisien regresi  $b_1$  ini menunjukkan bahwa setiap variable *Telling* meningkat 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,190 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kinerja dibutuhkan variabel *Telling* sebesar 0,190 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ( $X_2, X_3, X_4 = 0$ ).

3.  $b_2 = 0,251$

Nilai parameter atau koefisien regresi  $b_2$  ini menunjukkan bahwa setiap variable *Selling/coaching* meningkat 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,251 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan

Kinerja dibutuhkan variabel *Selling/coaching* sebesar 0,251 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ( $X_1, X_3, X_4 = 0$ ).

4.  $b_3 = 0,237$

Nilai parameter atau koefisien regresi  $b_3$  ini menunjukkan bahwa setiap variable *Partisipating* meningkat 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,237 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kinerja dibutuhkan variabel *Partisipating* sebesar 0,237 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ( $X_1, X_2, X_4 = 0$ ).

5.  $b_4 = 0,484$

Nilai parameter atau koefisien regresi  $b_4$  ini menunjukkan bahwa setiap variable *Delegating* meningkat 1 satuan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,484 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan Kinerja dibutuhkan variabel *Delegating* sebesar 0,484 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ( $X_1, X_2, X_3 = 0$ ).

Berdasarkan tabel regresi di atas diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,873 atau 87,3%. Artinya bahwa keragaman Kinerja dipengaruhi oleh 87,3% variabel bebas *Telling, Selling/coaching, Partisipating* dan *Delegating*. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 12,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

## 1. Pengujian Hipotesis

### a. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yaitu *Telling* (X1), *Selling/coaching* (X2), *Partisipating* (X3) dan *Delegating* (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel Kinerja.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F, dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  hasil analisis regresi dengan nilai  $F_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ .

Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$H_0: b_i = 0$

variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

$H_a: b_i \neq 0$

variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Berdasarkan hasil analisis yang terdapat pada tabel regresi di atas, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 119,379. Nilai ini lebih besar dari F tabel ( $119,379 > 2,513$ ) dan nilai sig. F (0,000) lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Telling* (X1), *Selling/coaching* (X2), *Partisipating* (X3) dan *Delegating* (X4) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y).

#### b. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu *Telling* (X1), *Selling/coaching* (X2), *Partisipating* (X3) dan *Delegating* (X4) secara

parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja (Y), serta untuk melihat variabel bebas manakah yang paling dominan pengaruhnya.

Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ho:  $b_i = 0$

variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Ha:  $b_i \neq 0$

variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Variabel *Telling* ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,220 dengan signifikansi sebesar 0,030. Karena  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$  ( $2,220 > 1,997$ ) atau sig.  $t < 5\%$  ( $0,030 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Telling* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).
- 2) Variabel *Selling/coaching* ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,978 dengan signifikansi sebesar 0,004. Karena  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$  ( $2,978 > 1,997$ ) atau sig.  $t < 5\%$  ( $0,004 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Selling/coaching* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).
- 3) Variabel *Partisipating* ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,732 dengan signifikansi sebesar 0,008. Karena  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$  ( $2,732 > 1,997$ ) atau

sig.  $t < 5\%$  ( $0,008 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Partisipating* (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).

- 4) Variabel *Delegating* (X4) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,237 dengan signifikansi sebesar 0,000. Karena  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$  ( $5,237 > 1,997$ ) atau sig.  $t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Delegating* (X4) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).

Untuk menentukan variabel bebas yang paling dominan dalam mempengaruhi nilai variabel terikat dalam suatu model regresi linier, maka digunakan nilai Koefisien Beta (*Beta Coefficient*). Berdasarkan tabel hasil analisis regresi terlihat bahwa variabel yang memiliki koefisien beta tertinggi terdapat pada variabel *Delegating* (X4) dengan nilai koefisien beta sebesar 0,433. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi variabel Kinerja adalah variabel *Delegating* (X4).

a. Koefisien Determinasi

Nilai *adjusted r square* (koefisien determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0,873 atau 87,3%. Menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independen *Telling* (X1), *Selling/Coaching* (X2), *Partisipating* (X3), *Delegating* (X3) terhadap variabel Kinerja (Y) sebesar 87,3%. Sedangkan sisanya 12,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar empat variabel bebas tersebut yang tidak dimasukkan dalam model.

### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Analisis dan Inteprestasi Hasil Penelitian**

Untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat digunakan koefisien determinasi, adapun nilai yang dihasilkan sebesar 0,873 atau 87,3% hal ini menggambarkan besarnya pengaruh variabel bebas yaitu Telling (X1), Selling/Coaching (X2), Partisipating (X3), Delegating (X4) terhadap perubahan variabel terikat kinerja karyawan, dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini dalah sebesar 87,3%. Sedangkan sisanya yaitu 12,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

Berdasarkan hasil dan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional yang meliputi Telling (X1), Selling/Coaching (X2), Partisipating (X3), Delegating (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi. Hal ini sesuai dengan Veithzal, Bachtiar, dan Amar (2013:159) menyatakan teori kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan kontingensi, artinya gaya kepemimpinan yang paling efektif yaitu dilaksanakan secara berbeda – beda sesuai dengan “kematangan” bawahan. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan bergerak melalui empat tahap, semacam daur hidup sejalan dengan perkembangan dan “kematangan” bawahan. Para pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan situasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ifa Ni'matul B dan Fitria Anasari menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga sama dengan penelitian sekarang yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional yang mempunyai empat variabel bebas yaitu Telling (X1), Selling/Coaching (X2), Partisipating (X3), Delegating (X4) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi. Sedangkan Kepemimpinan secara islam adalah konsep yang tercantum dalam Al-qur'an dan As-sunah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara – cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik didunia dan akhirat sebagai tujuannya. Kepemimpinan islam sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang islami. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah dimuka bumi, firman Allah Swt. Dalam surat Al-Baqarah [2]:30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

*“Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi. “mereka berkata”. “mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?”*

*Tuhan berfirman “sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Secara parsial variabel Telling (X1), Selling/Coaching (X2), Partisipating (X3), Delegating (X4) berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat pada tabel koefisien melalui pengujian hipotesis dan kemudian dibandingkan dengan t tabel yaitu  $N = 70$ , dengan  $\alpha = 0,050$  didapat t tabel sebesar 1,997. Maka hasil dari tiap-tiap variabel dapat diketahui variabel manakah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi sebagai berikut:

a. Telling (X1)

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan As'ad (2003;89) telling adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidak inginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya kepemimpinan telling memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ifa Ni'matul B dan Fitria Anasari menyatakan bahwa telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sama dengan penelitian sekarang yang menyatakan

bahwa telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi.

Pemimpin yang baik itu pemimpin yang dapat menjelaskan kepada bawahannya tentang tugas yang akan dikerjakan oleh bawahan. Tujuannya agar bawahan dapat mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat an-Nisa ayat 58 yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.*

b. Selling/Coaching (X2)

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Selling/Coaching berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi. Hal ini sesuai dengan pendapat Thoha (2001:70) Selling/Coaching adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan Selling/coaching yang memberikan perilaku pengarahan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ifa Ni'matul B dan Fitria Anasari menyatakan bahwa selling/coaching berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sama dengan penelitian sekarang yang menyatakan bahwa telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi.

Dalam perspektif islam, saling membantu antara satu dengan yang lain merupakan perbuatan yang diharuskan oleh umat islam. Dalam hal ini yaitu membantu ketika rekan kerja atau bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas. Dan ini sesuai dengan firma Allah: At-taubah:71

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ  
أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

*Artinya: dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.*

### c. Partisipating (X3)

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa participating berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan bawahan membutuhkan partisipasi seorang pimpinan dalam mengerjakan tugas-tugas. Ini sesuai dengan apa yang dikatan oleh Gary dkk. (2000;102) partisipating adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang

pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidak inginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ifa Ni'matul B dan Fitria Anasari menyatakan bahwa partisipating berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sama dengan penelitian sekarang yang menyatakan bahwa telling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi.

Saling membantu antara pimpinan dan bawahan untuk kebaikan, sebagaimana dinyatakan oleh Al Qura'an: Al-Maidah:2

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تُحِلُّوْا شَعْيِرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ  
وَلَا ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۗ وَإِذَا حَلَلْتُمْ  
فَأَصْطَبِدُوْا ۗ وَلَا تَجْرِمْنَكُمْ سَنَّانُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ  
تَعْتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۗ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا

اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ ۝

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan*

*keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.*

d. Delegating (X4)

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa delegating berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pendelegasian oleh pimpinan itu berkaitan dengan tugas yang akan dikerjakan oleh bawahan. Dan ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Gary (2000;110) delegating adalah tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan gaya delegatif yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

Ini berkaitan dengan tanggung jawab seorang pemimpin. Dimana dalam islam tanggung jawab itu bukan hanya dilakukan dihadapan manusia atau dalam hal ini karyawan, namun juga dihadapan Allah SWT. Dan ini sesuai dengan firman Allah dalam Q.S Al-baqarah:286

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَي

الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا

وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿١٦١﴾

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir.

