

**ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BOSOWA  
BERLIAN MOTOR**

**Diajukan Oleh**

**Nur Alfi**

**4513012143**



**SKRIPSI**

*Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR  
2017**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul Skripsi : **Analisis Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bosowa Berlian Motor**

Nama Mahasiswa : **Nur Alfi**

Stambuk/NIM : **4513012143**

Fakultas : **Ekonomi**

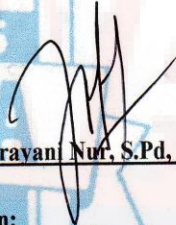
Program Studi : **Manajemen**

Telah Disetujui:

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Dr. Hj. Herminawati AB, SE, MM**

  
**Indrayani Nur, S.Pd, SE, M.Si**

**Mengetahui dan Mengesahkan:**

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

**Dekan Fakultas Ekonomi**

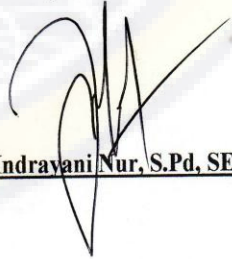
**Ketua Program Studi**

**Universitas Bosowa**

**Manajemen**



**Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE, M.Si, SH, MH**

  
**Indrayani Nur, S.Pd, SE, M.Si**

Tanggal Pengesahan:.....

## **PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nur Alfi

Nim : 45 13 012 143

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul : Analisis Perilaku Kepemimpinan Pada Kinerja Karyawan  
Pada PT. Bosowa Berlian Motor

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini benar-benar saya kerjakan sendiri. Skripsi ini bukan merupakan plagiatisme, pencurian hasil karya milik orang lain, hasil kerja orang lain untuk kepentingan saya karena hubungan material maupun non material, ataupun segala kemungkinan lain yang pada hakekatnya bukan merupakan karya tulis tugas akhir saya secara orisinil dan otentik.

Apabila di kemudian hari diduga kuat ada ketidaksesuaian antara fakta dengan pernyataan ini, saya bersedia di proses oleh tim Fakultas yang di bentuk untuk verifikasi, dengan sanksi terberat berupa pembatalan kelulusan/keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, Agustus 2017

Mahasiswa yang bersangkutan

Nur Alfi

**ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR**

**Oleh:**

**NUR ALFI**

**Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi**

**Universitas Bosowa**

**ABSTRAK**

NUR ALFI. 2017. Skripsi. Analisis Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bososwa Berlian Motor dibimbing oleh Herminawaty AB dan Indrayani Nur, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor. Penelitian ini menggunakan metode survey langsung ke perusahaan melalui cara mendatangi langsung ke lapangan dengan disertai menyebarkan kuesioner yang telah disusun. Dan Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yakni analisis regresi berganda, uji F, Uji T, dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor secara simultan (bersama-sama). Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel.. Maka dapat lihat bahwa F hitung lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) = 335,760 > 3,11 dan nilai probabilitas (Sig.) yang dihasilkan sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh, nilai Probabilitas yang lebih kecil dari  $\alpha$  (0,000 < 0,05). Dan Sedangkan secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor. Dimana tingkah laku yang berorientasi pada tugas diperoleh  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) = 8,051 > 1,70866, sedangkan tingkah laku yang berorientasi pada hubungan diperoleh dimana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) = 9,728 > 1,663, jadi variable yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor adalah variable tingkah laku yang berorientasi pada hubungan dengan nilai t hitung terbesar (9,728).

**Kata Kunci** : Perilaku Kepemimpinan, Kinerja Karyawan.

**ANALYSIS OF LEADERSHIP BEHAVIOR BEHAVIOR PERFORMANCE  
EMPLOYEES IN PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR**

**By:**

**NUR ALFI**

**Prodi Management Faculty of Economics  
University of Bosowa**

**ABSTRACT**

*NUR ALFI. 2017. Thesis. Analysis of Leadership Behavior on Employee Performance in PT. Bososwa Berlian Motor is guided by Hj. Herminawaty AB, and Indrayani Nur. This study aims to determine the behavior of leadership on the performance of employees of PT. Bosowa Berlian Motor. This study uses direct survey method to the company through a direct way to the field with the spread of questionnaires that have been prepared. And the method of analysis used in this research is multiple regression analysis, F test, T test, and Coefficient of Determination (R<sup>2</sup>). Based on the results of the study found that there is a positive and significant influence variable leadership behavior toward employee performance at PT. Bosowa Berlian Motor simultaneously (together). This is evidenced by the value of F arithmetic is greater than the value of F table . Then it can be seen that F arithmetic is greater than F table ( $F_{count} > F_{table}$ ) =  $335,760 > 3.11$  and the probability value (Sig.) generated by 0,000. Using a significance level of 5% (0.05) was obtained, a probability value smaller than  $\alpha$  ( $0,000 < 0.05$ ). And While partially there is a positive influence and significant leadership behavior on employee performance at PT. Bosowa Berlian Motor. Where the task-oriented behavior is obtained tcount is greater than ttable ( $t_{count} > t_{table}$ ) =  $8.051 > 1.70866$ , whereas the relationship-oriented behavior is obtained where tcount is greater than ttable ( $t_{count} > t_{table}$ ) =  $9,728 > 1,663$ , so The most dominant variable affecting employee performance at PT. Bosowa Berlian Motor is a behavior-oriented variable relating to the largest t count value (9,728).*

**Keywords:** *Leadership Behavior, Employee Performance.*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah SWT yang menggenggam jantung ini dan masih membiarkannya berdetak, mengalirkan nyawa dalam tubuh, sehingga satu demi satu ibadah yang diberikan-Nya, dapat penulis laksanakan. Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah, dan karunia-Nya, serta senantiasa memberikan kesehatan, kemampuan dan kekuatan kepada penulis. Serta tidak lupa pula sholawat dan salam kepada junjungan kami Rasulullah SAW yang telah menjadikan suri tauladan bagi kita semua. Sehingga penulis dapat menyelesaikan dan mempertanggung jawabkan skripsi ini dengan judul “Analisis Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor”. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk menyelesaikan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari beberapa pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Keluarga besar penulis Bapak Sudirman, S.Pd.I, Ibunda tercinta St. Misbah dan saudara/i ku Arif Akbar, Isti Qamah, Sultan Dinul Islam dan Nur Ulul Azmi yang selalu memberikan semangat dan Do'a kepada penulis.
2. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
3. Ibu Dr. Hj. Herminawaty AB, SE., MM, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar dan sekaligus selaku Pembimbing I dalam penulisan skripsi ini, yang dengan bijak dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga,serta pikirannya untuk membantu menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Indrayani Nur, S.Pd., SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar dan sekaligus selaku Pembimbing II dalam penulisan skripsi ini, yang dengan bijak dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga,serta pikirannya untuk membantu menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makasar.
6. Pimpinan dan seluruh Karyawan PT. Bosowa Berlian Motor atas segala saran dan arahan kepada penulis selama melakukan penelitian.
7. Seluruh teman-teman seperjuangan, senior-seniorku terkhususnya TetapHitz Suhartika Asgar, Ika Putri Sari, Eva Tri Wirati, Nining ST, Hardianti Amiruddin, Winda Athika, Hardianti Anda, Nur Fadillah A. Mawardi, Ardila Syam yang selama ini sudah menemani hari-hariku di Fakultas Ekonomi, semoga Allah SWT meridhoi segala aktivitas kita.
8. Seluruh Anggota Ikatan Mahasiswa Woja (IMW) terkhususnya Abang Yayat, Kak Nardin, Kak Irawan, Kak Wulan, Irra Fitria Ningsih, Tri Jumiati,

Erwin, Nursuhada, Mia Kasmianti, Dede Mitha, April, Heny, Uny yang sudah banyak membantu, mendukung, menemani dan do'a kepada penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya atas keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dalam penyusunan skripsi penelitian ini masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Untuk itu, maka penulis dalam hal ini dengan senang hati menerima berbagai masukan, saran, dan kritik dari berbagai pihak yang bersifat membangun agar skripsi ini menjadi lebih baik dan dapat bermanfaat.

Makassar, Agustus 2017

Penulis



## DAFTAR ISI

Halaman

|   |      |
|---|------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                  | i    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                             | ii   |
| <b>PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI</b> .....                | iii  |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | iv   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                       | v    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                 | vi   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                     | ix   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                   | xii  |
| <b>DAFTAR SKEMA</b> .....                                   | xiii |
| <b>BAB. I PENDAHULUAN</b>                                   |      |
| 1.1. Latar Belakang .....                                   | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                  | 5    |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                                | 5    |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                               | 5    |
| <b>BAB. II TINJAUAN PUSTAKA</b>                             |      |
| 2.1. Kerangka Teori .....                                   | 7    |
| 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....           | 7    |
| 2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....           | 8    |
| 2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....          | 10   |
| 2.1.4. Pengertian Kepemimpinan .....                        | 11   |
| 2.1.5. Teori Kepemimpinan .....                             | 12   |
| 2.1.6. Perilaku Kepemimpinan .....                          | 14   |
| 2.1.7. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan .....                  | 15   |
| 2.1.8. Kinerja Karyawan .....                               | 18   |
| 2.1.9. Tahapan Manajemen Kinerja .....                      | 21   |
| 2.1.10. Metode Penilaian Kinerja .....                      | 22   |
| 2.1.11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....       | 24   |
| 2.1.12. Kriteria atau Indikator Ukuran-Ukuran Kinerja ..... | 26   |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.13. Hubungan antara Kinerja Karyawan dengan Perilaku<br>Kepemimpinan..... | 27 |
| 2.2. Kerangka Pikir .....   | 29 |
| 2.3. Hipotesis.....   | 29 |
| <b>BAB. III METODE PENELITIAN</b>   |    |
| 3.1. Daerah dan Waktu Penelitian.....   | 30 |
| 3.2. Metode Pengumpulan Data.....   | 30 |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data.....   | 31 |
| 3.3.1. Jenis Data.....  | 31 |
| 3.3.2. Sumber Data .....  | 31 |
| 3.4. Metode Analisis .....  | 32 |
| 3.5. Populasi dan Sampel .....  | 33 |
| 3.6. Definisi Operasional.....  | 33 |
| <b>BAB. IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>   |    |
| 4.1. Gambaran Umum PT. Bosowa Berlian Motor.....                              | 36 |
| 4.1.1. Sejarah Singkat PT. Bosowa Berlian Motor.....                          | 36 |
| 4.1.2. Visi dan Misi PT. Bosowa Berlian Motor .....                           | 38 |
| 4.1.3. Struktur Organisasi .....  | 38 |
| 4.1.4. Uraian Tugas ( <i>Job Description</i> ) .....                          | 41 |
| 4.2. Deskripsi Responden.....   | 43 |
| 4.3. Penentuan Range.....   | 45 |
| 4.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....                                       | 46 |
| 4.5. Analisis Data .....  | 50 |
| 4.5.1. Uji Reliabilitas dan Uji Validasi.....                                 | 50 |
| 4.5.1.1. Uji Reliabilitas.....  | 50 |
| 4.5.1.2. Uji Validasi.....  | 52 |
| 4.5.2. Uji Hipotesis .....  | 54 |
| 4.5.2.1. Hasil Analisis Regresi Berganda .....                                | 54 |
| 4.5.2.2. Analisis Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....                | 56 |
| 4.5.2.3. Uji Signifikansi Serempak/Simultan (Uji F) .....                     | 57 |
| 4.5.2.4. Uji Parsial (Uji t) .....  | 59 |

**BAB. V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 5.1. Kesimpulan ..... | 62 |
| 5.2. Saran.....       | 63 |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                  | 43             |
| Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....  | 44             |
| Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                                  | 44             |
| Tabel 4.4 Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....                               | 45             |
| Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Tingkah Laku yang Berorientasi pada<br>Tugas ( $X_1$ ).....    | 47             |
| Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Tingkah Laku yang Berorientasi pada<br>Hubungan ( $X_2$ )..... | 48             |
| Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y) .....                                     | 50             |
| Tabel 4.8 Hasil Pengujian Realibilitas .....  | 51             |
| Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validasi .....  | 53             |
| Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....                                       | 54             |
| Tabel 4.11 Uji Determinasi ( $R^2$ ).....   | 56             |
| Tabel 4.12 Uji F .....  | 58             |
| Tabel 4.13 Uji t .....  | 59             |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Pikir .....                               | 29             |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bosowa Berlian Motor ..... | 40             |

UNIVERSITAS

**BOSOWA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap manusia sebagai individu dan makhluk sosial, mewujudkan kehidupannya sebagai usaha mengaktualisasikan atau merealisasikan dirinya untuk menemukan atau mengembangkan jati dirinya masing-masing. Maka manusia di anugerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dan dalam masalah otomotif, masyarakat semakin selektif dalam memilih kendaraan untuk digunakan secara pribadi maupun dalam keperluan usaha, sehingga perusahaan – perusahaan kendaraan roda empat dalam hal ini dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi. Sumber daya manusia dengan kemampuan dan keterampilannya memiliki potensi untuk menjalankan roda organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap pencapaian – pencapaian yang di harapkan oleh perusahaan dan yang diinginkan oleh konsumen. Pola komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tersebut, dalam organisasi perlu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang memiliki kapasitas, kapabilitas dan loyalitas di posisi jabatan tertentu. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi dengan karyawan maupun dengan perusahaan lain dalam membina kerja sama, mengarahkan dan mendorong intensitas kinerja karyawan.

Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun kelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan ke arah yang sama. Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang mungkin tidak sama dengan motivasi anggota kelompok, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam kelompok maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang di ukur berdasarkan standar atau kriteria yang di tetapkan suatu organisasi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh yang sangat besar dalam keberhasilan suatu organisasi. Kerena kepemimpinan dapat mempengaruhi pola pikir, perilaku, maupun sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Keberhasilan suatu pekerjaan ditentukan oleh bagaimana kinerja para karyawan atau orang-orang yang bergabung dalam organisasi tersebut. Dengan adanya kepemimpinan dan kinerja yang efektif maka akan memberikan dampak yang sangat besar untuk keberhasilan atas pekerjaan

yang dilakukan. Dengan sendirinya kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan akan semakin baik. Pentingnya hubungan kepemimpinan dan para pegawai dalam bekerja dapat menciptakan serta dapat menjalin hubungan kerja sama yang baik dalam bekerja.

Peningkatan kinerja karyawan yang baik akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Banyak hal yang menjadi faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja. Kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus di jadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik (Regina, 2010:2).

Pemimpin sebagai pemegang kebijakan dalam suatu perusahaan memiliki peran yang sangat penting terhadap kelangsungan perusahaan tersebut. Seringkali pemimpin juga dijadikan acuan oleh bawahan sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.



PT Bosowa Berlian Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran mobil merk Mitsubishi dari main dealer PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Indonesia. PT Bosowa Berlian Motor mulanya bernama CV Moneter Motor dan didirikan pada tanggal 22 Februari 1973 berdasarkan akte pendirian No. 6. CV Moneter awalnya berlokasi di jalan Kumala Ujung Pandang dan kemudian pindah ke jalan Urip Sumoharjo No. 188 Ujung Pandang. PT Bosowa Berlian Motor, yang mendapat kepercayaan sebagai dealer kendaraan Mitsubishi dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Jakarta sebagai agen tunggal pemegang merk Mitsubishi di Indonesia.

Kompleksitas permasalahan yang dihadapi maka kebutuhan seorang pemimpin yang memiliki integritas, kapasitas dan loyalitas sangat penting yang dapat mendorong dan mengarahkan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Permasalahan yang timbul pada perusahaan salah satu contoh adanya kecenderungan karyawan tidak nyaman dengan perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya yang ditunjukkan dengan perilaku menunda pekerjaan, terlambat dan tindakan – tindakan lain yang tidak diharapkan secara tidak langsung merugikan perusahaan. Mengingat pentingnya perilaku kepemimpinan dalam menjalankan maupun mengembangkan perusahaan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang akan dikemukakan yaitu “Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor”?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor.
- b. Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya perilaku kepemimpinan dalam mendorong untuk peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor.

### **2. Bagi Pembaca**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori perilaku kepemimpinan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kerangka Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Untuk menggambarkan suatu pengertian manajemen sumber daya manusia, maka penulis mengemukakan beberapa definisi yang merupakan hasil pemikiran para ahli yaitu:

Kasmir (2016:6) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah:

“Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*”

Melayu Hasibuan (2014) mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Wilson Bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kadar Nurjaman (2014) untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Peningkatan tersebut dapat dilihat melalui penilaian prestasi kerja yang dapat memotivasi karyawan sehingga memberikan sumbangan produktif pada perusahaan dan karyawan mendapat kepuasan melalui hasil kerja yang baik dan bonus bahkan kenaikan pangkat yang akan didapatkannya melalui prestasinya.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Suparyadi (2015:2) adalah:

- a. Desain pekerjaan
- b. Perekrutan dan seleksi
- c. Penempatan
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Kompensasi
- f. Manajemen kinerja

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan orerasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Menurut Muhammad Yani (2012:4) Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi 6 fungsi yaitu sebagai berikut:

a. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi atau perusahaan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

b. Fungsi pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

c. Fungsi pengembangan (*Devolopment*)

Fungsi pengembangan ini merupakan fungsi MSDM dalam prosespeningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

d. Fungsi kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (*output*) yang di berikan kepada organisasi atau perusahaan.

e. Fungsi pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi atau perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

f. Fungsi pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

### 2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Melayu Hasibuan (2014:15) menyatakan bahwa peran manajemen sumber daya manusia seperti:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai/karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place man on the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan/organisasi khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan atau organisasi sejenis.
- g. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai/karyawan.
- h. Memonitor kemajuan teknik dan kinerja serikat buruh/pegawai.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangon.

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Tujuan itu mungkin saja sesuatu yang di rumuskan dan disepakati bersama, tetapi tidak mustahil pula merupakan kehendak pemimpin yang terintegrasi atau bersifat implisit di dalamnya. Hal ini merupakan faktor manusuawi yang mengikat sebagian suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur atau tidak aktif sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha agar kehendaknya diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota kelompok sebagai kehendak juga. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang atau lemah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasarnya.

Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Danang Sunyoto, 2013:34)).

Menurut Fiedler (Nina, 2012:3) kepemimpinan merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama mencapai tujuan.

Menurut Wukir (2013:134) kepemimpinan merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Locke (Nina, 2012:4) kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran yang sama. Menurut Stoner (Susatyo Herlambang, 2014: 94), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

### **2.1.5 Teori Kepemimpinan**

Menurut Susatyo Herlambang (2014: 97) Teori kepemimpinan terbagi menjadi tiga yaitu:



### 1. Teori orang besar teori bakat.

Teori orang besar (*the great men theory*) atau teori bakat (*trait theory*) ini adalah teori klasik dari kepemimpinan. Di sini disebutkan bahwa seorang pemimpin di lahirkan, artinya bakat-bakat tertentu yang diperlukan seseorang untuk menjadi pemimpin diperolehnya sejak lahir.

### 2. Teori situasi.

Teori situasi (*situasional theory*), teori ini muncul sebagai hasil pengamatan, dimana seseorang sekalipun bukan keturunan pemimpin, ternyata dapat pula menjadi pemimpin yang baik. Hasil pengamatan tersebut menyimpulkan bahwa orang biasa yang menjadi pemimpin tersebut adalah karena adanya situasi yang menguntungkan dirinya, sehingga ia memiliki kesempatan untuk muncul sebagai pemimpin.

### 3. Teori ekologi

Sekalipun teori situasi kini banyak dianut, dan arena itu masalah kepemimpinan banyak menjadi bahan studi, namun dalam kehidupan sehari-hari sering ditemukan adanya seorang yang telah berhasil dibentuk menjadi pemimpin, ternyata tidak memiliki kepemimpinan yang baik. Hasil pengamatan yang seperti ini melahirkan teori ekologi, yang menyebutkan bahwa seseorang memang dapat dibentuk untuk menjadi pemimpin, tetapi untuk menjadi pemimpin yang baik memang ada bakat-bakat tertentu yang terdapat pada diri seseorang yang diperoleh dari alam.

### 2.1.6 Perilaku Kepemimpinan

Perilaku adalah apa yang seseorang lakukan dan apa yang orang lain terima atau rasakan dan menjadi sebuah tindakan. Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu organisasi.

Dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan, pemimpin biasanya menampilkan perilaku kepemimpinannya dengan bermacam-macam. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Usman (dalam Rivai, 2014)., para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berpijak dari perilaku kepemimpinan ini, yaitu

- 1) Tingkah laku yang berorientasi pada tugas dan
- 2) Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan.

Perilaku yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu. Sebaliknya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Perilaku ini sangat sensitif dengan perasaan bawahannya. Jadi pada prinsipnya yang dipakai pada perilaku kepemimpinan yang ini bukan otak tapi rasa yang ada dalam hati. Pemimpin

berusaha keras tidak menyakiti bawahannya (Rivai, 2014). Penjabaran perilaku pemimpin terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. *High-high* berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
2. *High task-low relation*, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
3. *Low task-high relation*, pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas. Teori ini disebut dengan *Konsiderasi* yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti: membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan
4. *Low task-low relation*, orientasi tugas lemah, hubungan dengan bawahan juga lemah.

Dari keempat macam perilaku kepemimpinan, kepemimpinan yang paling fatal akibatnya adalah yang keempat. Seorang pemimpin apabila memimpin dengan perilaku yang keempat ini, lebih baik turun saja dari kepemimpinannya sebelum hancur organisasi yang dipimpinnya tersebut.

### **2.1.7 Fungsi dan Sifat Kepemimpinan**

Menurut Amirullah (2015: 166) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

- a. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolah dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang di maksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

b. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait.

c. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, obyektif, dan netral merupakan salah satu indikator kepemimpinan seseorang.

e. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, system alokasi daya dan tenaga, serta di perlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pimpinan) terutama pada hirarki puncak organisasi.

Untuk menjamin tercapainya optimalisasi seorang pemimpin, maka pemimpin juga harus memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri dari kepemimpinan yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil dapat di jelaskan sebagai berikut.

- a. Watak dan kepribadian yang terpuji. Agar para bawahan maupun orang yang berada diluar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji.
- b. Keinginan melayani bawahan. Seorang pemimpin harus percaya kepada bawahan. Ia mendengarkan pendapat bawahan dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karier mereka meningkat.
- c. Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sudah terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
- d. Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memilki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia di tuntut menganalisis *problem* yang

efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu.

- e. Berorientasi kedepan. Seorang pemimpin harus memiliki instuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.
- f. Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pada pendiriannya.

#### **2.1.8 Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar Prabu (2013: 67) kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Amirullah (2015: 231) adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terancam pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Menurut Rivai (2014: 181) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana

mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.

Lalu timbul pertanyaan apa pengertian kinerja itu sendiri? Secara sederhana pengertian kinerja menurut Kasmir (2016: 182) merupakan:

“Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.”

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Dan kemampuan ini harus pula di diikuti dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan, sehingga tercapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Hal ini yang perlu diperhatikan selain faktor kemampuan dan motivasi adalah faktor kesempatan yang dimiliki. Artinya adanya kesempatan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Robin (dalam Kasmir, 2016: 182) mengatakan bahwa harus ada kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan akan menentukan hasil yang akan dicapai seseorang.

Kasmir (2016: 182) dalam praktiknya dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.

Gibson (dalam Kasmir, 2016: 182) mengatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Untuk menambah pemahaman tentang kinerja berikut ini dikutip pendapat beberapa ahli yaitu:

Colquitt (dalam Kasmir, 2016: 183) mengatakan *performance* “*the value of the set of employer behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” maksudnya kinerja adalah nilai dari seperangkat nilai perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja ditentukan oleh tiga faktor yaitu:

1. Kinerja Tugas (task performance)
2. Perilaku Kesetiaan (citizenship behavior) sebagai kontribusi perilaku positif, dan
3. Perilaku produktif tandingan sebagai kontribusi perilaku negatif.

### **2.1.9 Tahapan Manajemen Kinerja**

Menurut Sjafrri dan Aida (2007: 154) tahapan-tahapan pelaksanaan manajemen kinerja meliputi hal-hal berikut yaitu:

1. Tahapan perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahapan awal organisasi harus menetapkan



tujuan dan sasaran kinerja, kriteria kinerja, dan indikator kinerja sebagai bentuk komitmen kinerja.

## 2. Tahapan pelaksanaan kinerja

Tahapan pelaksanaan kinerja merupakan implementasi tanggung jawab manajer untuk melakukan pengorganisasian, pengoordinasian, pengendalian, pendelegasian, dan pengarahan kerja kepada bawahannya.

## 3. Tahapan penilaian kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan perjanjian organisasi telah dicapai. Idealnya, penilaian kinerja tidak hanya dilakukan oleh manajer, tetapi bawawan hendaknya juga diberi peluang untuk terlibat agar mereka dapat melakukan konfirmasi dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajernya.

## 4. Tahapan perbaikan kinerja

Tahapan perbaikan kinerja merupakan tahapan pembaharuan dan perjanjian ulang penetapan kembali akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi oleh karyawan: revisi tujuan, target kinerja, standar kinerja, dan revisi kriteria kinerja. Manajer perlu melakukan pembaharuan tujuan dan rencana untuk kegiatan untuk menjaga agar organisasi tidak kehilangan arah tujuan.

### **2.1.10 Metode Penilaian Kinerja**

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugasnya, dan sejauhny mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi

kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara berkala, ini sebagaimana dikatakan oleh Ricky W. Griffin (Irham Fahmi, 2011:67) bahwa, “Kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau pengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administrative, untuk membantu dalam membuat keputusan dalam mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan. Alasan yang lain adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier di masa mendatang”.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data , yaitu salah satunya dengan melakukan observasi. Ini sebagaimana dikatakan oleh Wirawan (Irham Fahmi, 2011:67) bahwa, “ Dalam rangka mengobservasi, pengumpulan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrument khusus untuk mencatat hasil observasi”.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W. Griffin (Irham Fahmi, 2011:68) ada dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objektif methods*) menyangkut dengan sejauh mana seorang bias bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode

objektif bias memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bias saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bias menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai sebagai salah karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya, jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

#### **2.1.11 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sjafrri dan Aida (2007: 155) kinerja merupakan suatu konstruktur multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Factor-faktor tersebut diantaranya adalah:

1. Faktor personal/individu, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan kepada sesama anggota tim, kekompakkan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja atau infastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Factor kontekstual, meliputi tekanan dan perunahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Anwar Prabu (2013: 67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

a. Faktor Kepemimpinan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan

sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Amirullah ( 2015 : 232 ) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Kinerja baik dipengaruhi 2 faktor :

- a) Internal ( pribadi ) yang meliputi kemampuan tinggi dan kerja keras.
- b) Eksternal ( lingkungan ) yang meliputi pekerjaan mudah, nasaib baik, bantuan dari rekan-rekan dan pimpinan yang baik.

2. Kinerja jelek dipengaruhi 2 faktor :

- a) Internal ( pribadi ) terdiri dari kemampuan rendah, dan upaya sedikit.
- b) Eksternal ( lingkungan ) terdiri dari pekerjaan sulit, nasib buruk, rekan-rekan kerja tidak produktif, dan pemimpin yang tidak simpatik.

#### **2.1.12 Kriteria atau indikator ukuran-ukuran kinerja**

Menurut Amirullah (2015) indikator atau kriteria untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit jumlah sirkulasi aktifitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta mmaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaiakan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya. Hal ini merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan insting dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **2.1.13 Hubungan Antara Kinerja Karyawan dan Perilaku Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif tak hanya terwujud dalam keeratan hubungan antara pribadi dan organisasi diantara mereka, melainkan juga termanifestasi dalam kemampuannya untuk mengintegrasikan tugas sesuai dengan bakat, keterampilan dan potensi dari para bawahan. Tanggung jawab pemimpin menurut Belasco (dalam Kasmir, 2016: 181) adalah membuat kreasi visi dan

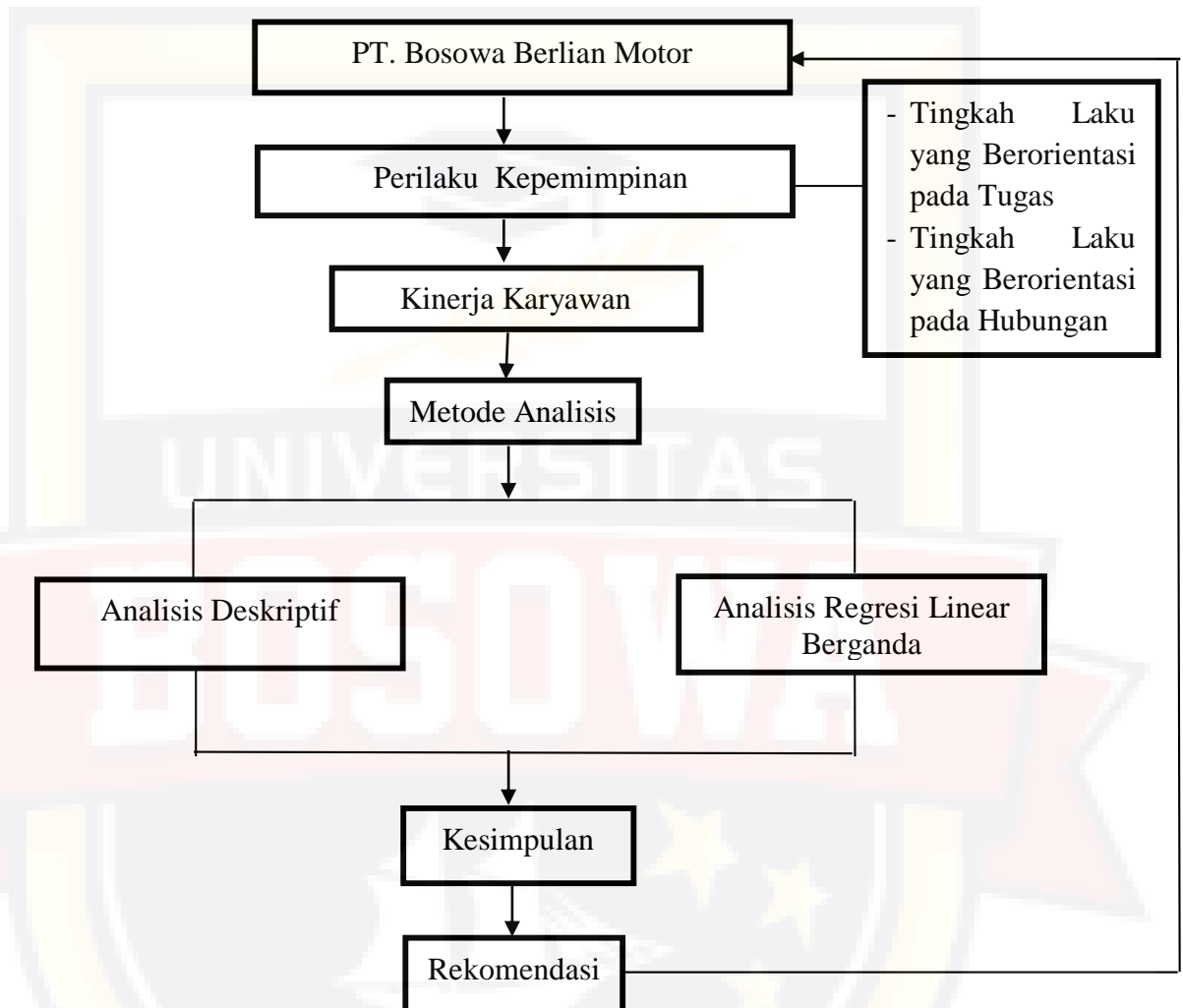
budaya organisasi, sehingga para pekerja mampu meraih sukses melalui upaya mereka sendiri bukan karena upaya pihak atasan semata.

Seorang pemimpin dalam organisasi menjadi tonggak keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Artinya kepemimpinan ini merupakan faktor dalam mempengaruhi penampilan dan aktivitas bawahan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan ini ditunjukkan dengan perilaku kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila karyawan tidak menyukai perilaku kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja dari para karyawan.

Kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pemimpin menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan yang baik maka organisasi akan berhasil mencapai target kinerja yang diharapkan.

## 2.2 Kerangka Pikir

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



## 2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “Diduga bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor.”



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Daerah dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di perusahaan PT. Bosowa Berlian Motor. Lokasi penelitian berada di Jalan Urip Sumohardjo KM. 4 Makassar. Waktu penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan, yaitu dari bulan Maret sampai dengan bulan Mei 2017.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data ini selain peneliti melakukan pengamatan, peneliti juga menggunakan metode pengumpulan data yang lain sebagai berikut:

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*) yaitu mengumpulkan data dari beberapa literatur-literatur, bahan kuliah, referensi hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara pengamatan langsung pada objek penelitian yang bersangkutan, dan peneliti dapat bertemu langsung dengan responden.

Penelitian lapangan ini terdiri dari:

- a. Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara memperoleh keterangan langsung dari responden pada lokasi penelitian.

- b. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan yang tersusun secara sistematis untuk di isi oleh karyawan pada lokasi penelitian tersebut.

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

#### **3.3.1 Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi secara tertulis dan tidak dapat dihitung dan merupakan suatu model yang mengarah kepada topik pembahasan penelitian.
2. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan dalam pengumpulan data untuk memperoleh data-data yang obyektif adalah sebagai berikut:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen–dokumen perusahaan dan buku-buku literatur serta sumber lain yang mendukung penelitian ini.

### **3.4 Metode Analisis**

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, dalam menguji kebenarannya digunakan alat analisis sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif yakni suatu analisis yang menguraikan atau menggambarkan mengenai perilaku kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan melalui kuesioner yang dibagikan kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
2. Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis untuk menguji besarnya pengaruh secara kuantitatif dari kedua variabel perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan rumus Sugiyono (2014) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja karyawan
- X<sub>1</sub> = Tingkah laku yang berorientasi pada tugas
- X<sub>2</sub> = Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi
- a = Konstanta
- e = Standart error

Melalui persamaan regresi tersebut diatas akan diketahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

### 3.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2014 : 148). Populasi dari penelitian ini sebanyak 639 orang dan merupakan karyawan tetap PT. Bosowa Berlian Motor. Menurut Sugiyono (2014:91). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, digunakan rumus Slovin dan di dapat sebanyak 86 sampel.

### 3.6 Definisi Operasional

Definisi operasional menunjukkan indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel-variabel secara terperinci. Dalam hal ini definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati.
2. Tingkah laku yang berorientasi pada tugas adalah lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu

3. Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan adalah cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat.
4. Kinerja Karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya terhadap pemenuhan tugas organisasi.
5. Kuantitas kerja indikatornya adalah perbandingan antara hasil kerja dengan target hasil kerja yang harus dicapai apakah dalam unit, volume, atau ukuran tertentu misalnya jarak atau berat.
6. Produktivitas dapat diukur sebagai *output* per karyawan/individu.
7. Ketepatan waktu dapat diukur dengan hasil kerja yang dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum PT. Bosowa Berlian Motor**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat PT. Bosowa Berlian Motor**

Lahirnya Bosowa bermula dengan didirikannya sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum bernama CV Moneter di Makassar, Sulawesi Selatan, pada 22 Februari 1973 oleh H.M. Aksa Mahmud.

PT Bosowa Berlian Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran mobil merk Mitsubishi dari main dealer PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Indonesia. PT Bosowa Berlian Motor mulanya bernama CV Moneter Motor dan didirikan pada tanggal 22 Februari 1973 berdasarkan akte pendirian No. 6 oleh Prof. Teng Tjinleng, SH di Ujung pandang. CV Moneter awalnya berlokasi di jalan Kumala Ujung Pandang dan kemudian pindah ke jalan Urip Sumoharjo No. 188 Ujung Pandang. Walaupun perusahaan ini telah berumur tujuh tahun hingga tri wulan terakhir 1980, kegiatan perusahaan ini belum menunjukkan kemajuan yang besar. Baik semenak memakai nama CV Moneter Motor maupun sejak berubah menjadi PT Moneter Motor.

Demikian perusahaan tersebut berlangsung, kemudian pada tanggal 24 Oktober 1980, oleh Notaris Hasan Zaiani, SH dibuatkan akte perusahaan No. 82 untuk nama perusahaan PT Bosowa Berlian Motor, yang mendapat kepercayaan sebagai dealer kendaraan Mitsubishi dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor Jakarta sebagai agen tunggal pemegang merk Mitsubishi di Indonesia. PT Bosowa Berlian Motors berdiri atas kerja sama 3 pemegang saham yang terdiri atas :

1. H. M.Aksa Mahmud
2. Hj. Sitti Ramlah Kalla
3. Abd. Rahman AT

Tahun 1982, PT Bosowa Berlian Motor mulai melakukan ekspansi ke beberapa daerah di Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara, serta mulai melakukan diverifikasi usaha diluar bisnis otomotif. Disinilah awal bisnis Bosowa Group.

Kesuksesan perusahaan semakin lengkap ketika mendapatkan kepercayaan dari Mitsubishi Motors menjadi *sales &* distributor mobil merk Mitsubishi untuk Kawasan Timur Indonesia pada bulan Oktober 1980. PT Moneter Motor pun berganti nama menjadi PT Bosowa Berlian Motor yang menjadi tonggak penting mengawali kemajuan Bosowa.

Setelah puluhan tahun berlalu, terjadi peralihan kepemimpinan di Bosowa pada tahun 2006. Erwin Aksa dipercayakan untuk menjabat sebagai Presiden Direktur. Sejak saat itu, Erwin Aksa mampu membawa perubahan yang signifikan terhadap kemajuan Bosowa, setelah mendorong transformasi, profesionalisme, efisiensi, target hasil yang terarah serta perencanaan jangka panjang dan matang. Bersama Erwin Aksa, perusahaan mencanangkan era ‘lepas landas’ menuju Bosowa Excellence pada 2015 mendatang.

Ketangguhan Bosowa terbukti setelah mampu bertahan menghadapi berbagai guncangan dari krisis ekonomi yang telah terjadi. Bosowa senantiasa berpijak pada nilai-nilai yang mengedepankan pembelajaran, kerjasama, berjiwa melayani dan menjadi yang terbaik. Dengan mengacu pada standar *Bosowa*

*Excellence*, kami melakukan berbagai terobosan agar bias tetap kompetitif dan berjaya di masa mendatang.

Beberapa tahun terakhir, Bosowa telah melakukan ekspansi dan investasi secara signifikan di sejumlah sektor usaha. Bertumbuh merupakan arah gerak perusahaan secara keseluruhan. Bosowa akan terus mengembangkan portofolio bisnis dengan mendorong unit usaha yang potensial serta memiliki peluang yang menjanjikan.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. Bosowa Berlian Motor**

##### **1. Visi PT. Bosowa Berlian Motor**

Pelaku utama ekonomi nasional yang berbasis dari wilayah Indonesia Timur.

##### **2. Misi PT. Bosowa Berlian Motor**

Menjadi berkat bagi masyarakat nasional dengan semangat kepeloporan ekonomi Indonesia Timur.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi kerangka pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang di bentuk untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Asas atau prinsip yang harus di perhatikan dalam menyusun struktur organisasi adalah sebagai berikut :

##### **1. Azas Koordinasi**

Adanya jenjang kekuasaan dan tanggung jawab yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### **2. Azas Fungsional**



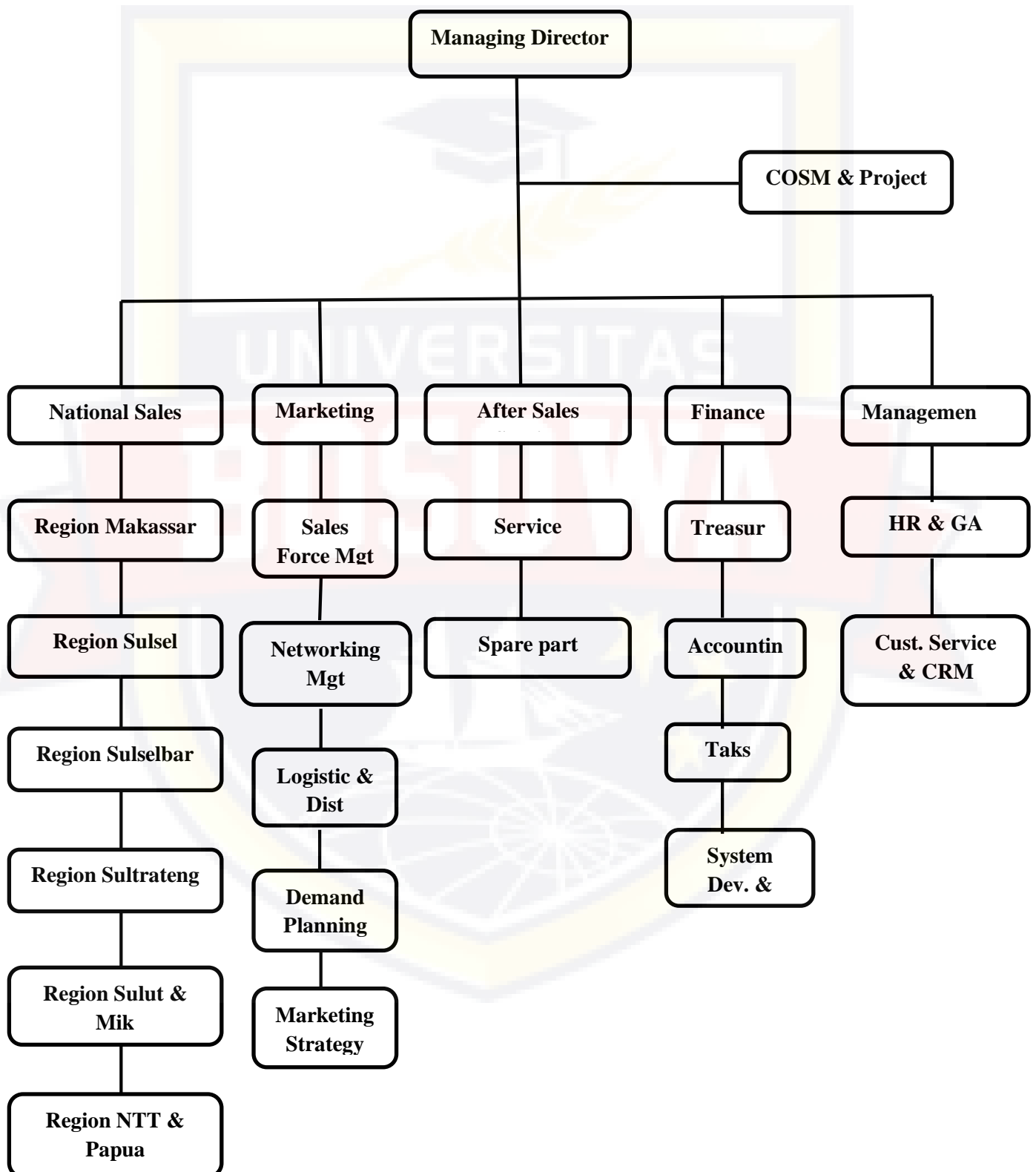
Adanya pembedaan berbagai macam jenis tugas dalam organisasi, sehingga tugas dan tanggung jawab serta wewenang masing-masing orang dan masing-masing bagian dapat di tetapkan dengan jelas.

### 3. Azas Kontrol

Adanya pembagian fungsi ke dalam tanggung jawab bagian-bagian yang mempunyai kedudukan yang independen dalam melaksanakan fungsi operasional, penyimpanan, dan pencatatan.



**GAMBAR 4.1.**  
**STRUKTUR ORGANISASI PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR**



#### 4.1.4 Uraian Tugas (*Job Description*)

##### 1. Komisaris

###### Tugas Utama

- a. Memberikan pengawasan penuh atas jalannya perusahaan.
- b. Memberikan nasihat kepada direktur dalam menjalankan perusahaan.
- c. Selaku pemegang saham.
- d. Memberi persetujuan dan bantahan kepada direksi dalam menjalankan perusahaan dalam keadaan tertentu.

##### 2. *Presiden Director*

###### Tugas Utama:

- a. Memimpin dan mengawasi seluruh pelaksanaan kegiatan kerja dan ketentuan kebijaksanaan lain yang telah disepakati.
- b. Mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertinggi dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan kegiatan pra operasional, operasioanal dan pengembangan perusahaan.

##### 3. *Internal Audit Director*

###### Tugas Utama:

Melakukan pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan perusahaan yang bersifat internal.

##### 4. *Marketing Sales & Assisten Director*

###### Tugas Utama:

- a. Bertanggung jawab terhadap pemasaran dan penjualan kendaraan maupun suku cadangnya.
- b. Melakukan pengawasan terhadap kegiatan pemasaran dan penjualan agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

#### 5. *Marketing Sales & Assisten Division*

Tugas Utama:

- a. Membantu *Marketing Sales & Assisten Director* dalam melakukan pengawasan kegiatan pemasaran dan penjualan kendaraan perusahaan.
- b. Sebagai perantara antar Departemen yang berada di bawahnya ke *Marketing Sales & Assisten Division*.
- c. Mencari dan menyusun suatu strategi pemasaran agar stock kendaraan dapat terjual dengan volume yang tinggi atau besar.

#### 6. *Spare part Departement*

Tugas Utama:

Melakukan perencanaan mengenai pengadaan stock, serta melakukan promosi. *Spare Parts Departement* berusaha untuk meyakinkan para konsumen agar suku cadang Mitsubishi senantiasa digunakan.

#### 7. *Admistration Support Section*

Tugas Utama:

Melakukan seluruh kegiatan administrasi penjualan *Spare Part*.

## 4.2 DESKRIPSI RESPONDEN

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bosowa Berlian Motor. Sebanyak 86 orang yang penulis temui pada saat penelitian berlangsung. Terdapat 4 karakteristik responden yang dimasukkan dalam penelitian, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Untuk menjelaskan karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan tabel mengenai responden seperti dijejalskan berikut ini:

### 1. Jenis Kelamin

**TABEL 4.1**  
**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-laki     | 53        | 61,6%          |
| Perempuan     | 33        | 38,4%          |
| <b>Jumlah</b> | <b>86</b> | <b>100%</b>    |

Sumber: Data Primer (Koesioner), 2017

Berdasarkan tabel 4.1 yakni deskripsi identitas responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 53 orang atau 61,6% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 33 orang atau 38,4%. Dari angka tersebut menggambarkan bahwa karyawan didominasi oleh laki-laki.

### 2. Umur

**TABEL 4.2**  
**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN USIA**

| Usia          | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| 20 - 35 tahun | 47        | 54,7%          |
| 36 – 45 tahun | 35        | 40,7%          |
| >45 tahun     | 4         | 4,7%           |
| <b>Jumlah</b> | <b>86</b> | <b>100%</b>    |

Sumber: Data Primer (Koesioner), 2017

Dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 86 orang yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, sebagian besar responden berada dalam rentang usia 20 - 35 tahun sebanyak 54,7% atau 47 dan yang berada dalam rentang usia 36 – 45 tahun yakni sebanyak 40,7% atau 35 orang, sedangkan yang berada dalam rentang usia >45 sebanyak 4,7% atau 4 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang terbesar adalah rentang usia 20-35, sehingga dapat dikatakan yang paling dominan.

### 3. Lama Bekerja

**TABEL 4.3**  
**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA**

| Lama Bekerja  | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| 1 - 5 Tahun   | 41        | 47,7%          |
| 6 – 10 Tahun  | 28        | 32,5%          |
| > 11 Tahun    | 17        | 19,8%          |
| <b>Jumlah</b> | <b>86</b> | <b>100%</b>    |

Sumber: Data Primer (Koesioner), 2017

Berdasarkan tabel 4.3 yakni deskripsi identitas responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa responden yang memiliki lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 47,7% atau 41 orang, 6-10 tahun sebanyak 32,5% atau 28 orang, dan > 11 tahun sebanyak 19,8 % atau 17 orang. Dari hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa 1-5 tahun didominasi oleh karyawan yang lama bekerja.

#### 4. Pendidikan Terakhir

**TABEL 4.4**

**DESKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR**

| <b>Pendidikan Terakhir</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|----------------------------|------------------|-----------------------|
| SMP/Sederajat              | -                | -                     |
| Diploma                    | 11               | 12,8%                 |
| S1                         | 70               | 81,4%                 |
| S2                         | 5                | 5,8%                  |
| <b>Jumlah</b>              | <b>86</b>        | <b>100%</b>           |

Sumber: Data Primer (Koesioner), 2017

Berdasarkan tabel 4.4 yakni deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir, menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir sebagai berikut: SMA/SMK tidak ada, Diploma sebanyak 12,8% atau 11 orang S1 (Sarjana) sebanyak 81,4% atau 70 orang, S2 (Master) 5,8 % atau 5 orang. Pendidikan terakhir karyawan yang mendominasi ialah S1 (Sarjana) sebanyak 70 orang.

### 4.3 PENENTUAN RANGE

Survei ini menggunakan skala *likert* dengan bobot tertinggi dari tiap pernyataan adalah 5 dan bobot terendah adalah 1. Dengan jumlah responden 86 orang, maka :

$$range = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{range skor}}$$

Skor tertinggi :  $86 \times 5 = 430$

Skor terendah :  $86 \times 1 = 86$

Sehingga *Range* untuk hasil survey yaitu :  $= \frac{430-86}{5} = 68,8$

*Range* skor :

86 – 154 = Sangat Tidak Baik

155 – 223 = Tidak Baik

224 – 292 = Cukup Baik

293 – 361 = Baik

362 – 430 = Sangat Baik

### 4.4 DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, terdiri dari 2 variabel yaitu perilaku kepemimpinan (X) dan kinerja karyawan (Y). Untuk variabel perilaku kepemimpinan (X) terbagi menjadi 2 indikator yaitu Tingkah laku yang berorientasi pada tugas, dan tingkah laku yang berorientasi pada hubungan. Dimana terdiri atas beberapa item pertanyaan yang akan disajikan dalam jawaban responden sebagai berikut:



a. Tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ )

Untuk variabel perilaku kepemimpinan ( $X$ ) dengan indikator Tingkah laku yang berorientasi pada tugas yang terdiri dari 5 item pertanyaan yaitu Pemimpin menekan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu ( $X_{1.1}$ ), Pemimpin memberikan masukan terhadap tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan ( $X_{1.2}$ ), Pemimpin melakukan pengawasan kepada karyawan dalam tiap proses pekerjaan tugasnya ( $X_{1.3}$ ), Pemimpin selalu memberikan motivasi kepada para karyawan agar selalu bersemangat dalam bekerja ( $X_{1.4}$ ), Pemimpin melakukan penilaian terhadap hasil akhir pekerjaan karyawan ( $X_{1.5}$ ).

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui koesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

**TABEL 4.5**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI TINGKAH LAKU YANG BERORIENTASI PADA TUGAS ( $X_1$ )**

| No | Pertanyaan | JAWABAN RESPONDEN |       |          |       |          |       |          |   |          |   | Skor |
|----|------------|-------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|---|----------|---|------|
|    |            | SS                |       | S        |       | KS       |       | TS       |   | STS      |   |      |
|    |            | $\Sigma$          | %     | $\Sigma$ | %     | $\Sigma$ | %     | $\Sigma$ | % | $\Sigma$ | % |      |
| 1. | $X_{1.1}$  | 23                | 26,7% | 57       | 66,3% | 6        | 6,9%  | -        | - | -        | - | 361  |
| 2. | $X_{2.2}$  | 25                | 29,1% | 53       | 61,6% | 8        | 9,3%  | -        | - | -        | - | 361  |
| 3. | $X_{3.3}$  | 17                | 19,8% | 60       | 69,8% | 9        | 10,5% | -        | - | -        | - | 352  |
| 4. | $X_{4.4}$  | 25                | 29,1% | 53       | 61,6% | 8        | 9,3%  | -        | - | -        | - | 361  |
| 5. | $X_{5.5}$  | 17                | 19,8% | 58       | 67,4% | 11       | 12,8% | -        | - | -        | - | 298  |

RATA – RATA

346,6

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (Koesioner), 2017

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai Tingkah laku yang berorientasi pada tugas pada PT. Bosowa Berlian Motor bersifat positif dengan melihat rata-rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 346,6 yang berada pada range keempat yaitu baik.

b. Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ )

Untuk variabel perilaku kepemimpinan (X) dengan indikator Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan yang terdiri dari 5 item pertanyaan yaitu Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan ( $X_{2.1}$ ), Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan ( $X_{2.2}$ ), Pemimpin menghargai ide dan gagasan karyawan ( $X_{2.3}$ ), Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin kegiatan ( $X_{2.4}$ ), Pemimpin delegasi penuh kepada karyawan sesuai kemampuan karyawan ( $X_{2.5}$ ).

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui koesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

**TABEL 4.6**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI TINGKAH LAKU YANG BERORIENTASI PADA**  
**HUBUNGAN ( $X_2$ )**

|       |            | JAWABAN RESPONDEN |   |          |   |          |   |          |   |          |   |      |
|-------|------------|-------------------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|------|
| No    | Pertanyaan | SS                |   | S        |   | KS       |   | TS       |   | STS      |   | Skor |
|       |            | $\Sigma$          | % | $\Sigma$ | % | $\Sigma$ | % | $\Sigma$ | % | $\Sigma$ | % |      |
| <hr/> |            |                   |   |          |   |          |   |          |   |          |   |      |

|             |                  |    |       |    |       |    |       |   |   |   |       |     |
|-------------|------------------|----|-------|----|-------|----|-------|---|---|---|-------|-----|
| 1.          | X <sub>1.1</sub> | 14 | 16,3% | 63 | 73,2% | 9  | 10,5% | - | - | - | -     | 349 |
| 2.          | X <sub>2.2</sub> | 17 | 19,8% | 60 | 69,8% | 9  | 10,5% | - | - | - | -     | 352 |
| 3.          | X <sub>3.3</sub> | 14 | 16,3% | 66 | 76,7% | 6  | 6,9%  | - | - | - | -     | 352 |
| 4.          | X <sub>4.4</sub> | 20 | 23,2% | 58 | 67,4% | 8  | 9,3%  | - | - | - | -     | 356 |
| 5.          | X <sub>5.5</sub> | 17 | 19,8% | 58 | 67,8% | 11 | 12,8% | - | - | - | -     | 350 |
| RATA – RATA |                  |    |       |    |       |    |       |   |   |   | 351,8 |     |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (Koesioner), 2017

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan pada PT. Bosowa Berlian Motor bersifat positif dengan melihat rata-rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 351,8 yang berada pada range keempat yaitu baik.

#### c. Kinerja Karyawan (Y)

Untuk variabel kinerja karyawan (Y) yang terdiri dari 5 item pertanyaan yaitu Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan tepat waktu (Y.1), Saya selalu merasa puas dengan hasil kerja saya (Y.2), Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Y.3), Saya selalu berusaha untuk berhati-hati dalam menyelesaikan dan mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan (Y.4), Saya selalu bertanggung jawab kepada tugas yang telah diberikan kepada saya (Y.5).

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui koesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

**TABEL 4.7**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI KINERJA KARYAWAN (Y)**

| JAWABAN RESPONDEN  |            |          |      |          |       |          |       |          |   |          |              |      |
|--------------------|------------|----------|------|----------|-------|----------|-------|----------|---|----------|--------------|------|
| No                 | Pertanyaan | SS       |      | S        |       | KS       |       | TS       |   | STS      |              | Skor |
|                    |            | $\Sigma$ | %    | $\Sigma$ | %     | $\Sigma$ | %     | $\Sigma$ | % | $\Sigma$ | %            |      |
| 1.                 | Y.1        | 3        | 3,5% | 57       | 66,3% | 26       | 30,2% | -        | - | -        | -            | 321  |
| 2.                 | Y.2        | 4        | 4,6% | 58       | 67,4% | 24       | 27,9% | -        | - | -        | -            | 324  |
| 3.                 | Y.3        | 7        | 8,1% | 56       | 65,1% | 23       | 26,7% | -        | - | -        | -            | 328  |
| 4.                 | Y.4        | 2        | 2,3% | 50       | 58,1% | 34       | 39,5% | -        | - | -        | -            | 312  |
| 5.                 | Y.5        | 4        | 4,6% | 53       | 61,6% | 29       | 33,7% | -        | - | -        | -            | 319  |
| <b>RATA – RATA</b> |            |          |      |          |       |          |       |          |   |          | <b>320,8</b> |      |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (Koesioner), 2017

Berdasarkan tabel 47 diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor bersifat positif dengan melihat rata-rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 320,8 yang berada pada range keempat yaitu baik.

## 4.5 ANALISIS DATA

### 4.5.1 Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

#### 4.5.1.1 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Realibilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), dimana menurut Sunjoyo (2013:41) bahwa suatu konstruk atau

indikator dikatakan realibel yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar ( $>$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah realible, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih kecil ( $<$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak realible. Secara keseluruhan uji realibilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini :

**TABEL 4.8**  
**HASIL PENGUJIAN REALIBILITAS**

| Variabel  | <i>Cronbach's Alpha</i> | Standar Realibilitas | Keterangan |
|---|-------------------------|----------------------|------------|
| Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas (X1)    | 0,639                   | 0,60                 | Reliabel   |
| Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan (X2) | 0,617                   | 0,60                 | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan (Y)                              | 0,817                   | 0,60                 | Reliabel   |

*Sumber: Hasil Olahan Data SPSS*

Nilai *cronbach's alpha* semua variabel yang ditunjukkan tabel diatas, yaitu tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan, dan kinerja karyawan lebih besar dari nilai standar realibilitas yaitu

lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau koefisien semua variabel handal atau dapat digunakan sebagai alat ukur.

#### 4.5.1.2 Uji Validitas

Pengujian validasi data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan gejala atau kejadian yang di ukur. Validasi konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan bivariante person (korelasi product momen person), dimana menurut Sunjoyo, dkk, (2013:38) adalah cara yang dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing item dengan nilai total penjumlahan keseluruhan item yang diolah menggunakan program SPSS, dimana dikatakan valid apabila memiliki nilai corrected item total correlation melebihi atau di atas dari 0,30.

Secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu untuk menyatakan apakah nilai korelasi yang dihasilkan signifikan atau tidak. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid.

Untuk hasil lengkap dari uji validasi variabel (tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan), terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 4.9**  
**HASIL PENGUJIAN VALIDASI**

| Variabel | Item | Corrected | Sig | Nilai | Keteranga | Interpretas |
|----------|------|-----------|-----|-------|-----------|-------------|
|----------|------|-----------|-----|-------|-----------|-------------|

|  | Pertanyaan       | Item Total Correlation |      | $r_{standar}$ | $n$          | $i$   |
|--|------------------|------------------------|------|---------------|--------------|-------|
| Tingkah laku yang berorientasi pada tugas    | X <sub>1,1</sub> | 0,531                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ | Valid |
|  | X <sub>1,2</sub> | 0,625                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | X <sub>1,3</sub> | 0,675                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | X <sub>1,4</sub> | 0,713                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | X <sub>1,5</sub> | 0,652                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  |                  |                        |      | 0,00          |              |       |
| Tingkah laku yang berorientasi pada hubungan | X <sub>2,1</sub> | 0,580                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ | Valid |
|  | X <sub>2,2</sub> | 0,674                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | X <sub>2,3</sub> | 0,595                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | X <sub>2,4</sub> | 0,612                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | X <sub>2,5</sub> | 0,680                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  |                  |                        |      | 0,00          |              |       |
| Kinerja karyawan                             | Y,1              | 0,740                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ | Valid |
|  | Y,2              | 0,777                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | Y,3              | 0,706                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | Y,4              | 0,752                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  | Y,5              | 0,785                  | 0,00 | 0,212         | $\geq 0,212$ |       |
|  |                  |                        |      | 0,00          |              |       |

|  |  |  |      |  |  |  |
|--|--|--|------|--|--|--|
|  |  |  | 0,00 |  |  |  |
|  |  |  | 0    |  |  |  |
|  |  |  | 0,00 |  |  |  |
|  |  |  | 0    |  |  |  |

*Sumber: Hasil Olahan Data SPSS*

Dari tabel 4.9 diatas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini valid. Hal ini terlihat dari r hitung yang lebih besar dari r standar. Setelah melalui analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, dilakukan pula analisis kualitatif (dengan melihat keterwakilan item pada tingkah laku indikator, proporsi jumlah pada setiap fasenya), dengan meninjau kembali ada beberapa item yang tidak valid tetapi tetap dipertahankan dengan merevisi struktur kalimat, karena dianggap sudah mewakili tingkah laku indikator yang sudah ditentukan.

## **4.5.2 Uji Hipotesis**

### **4.5.2.1 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai adanya pengaruh variabel tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ ), tingkah laku yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ ) maupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.00. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 4.10**  
**HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA**  
**Coefficients<sup>a</sup>**



| Model |  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                                   | -5.363                      | .931       |                           | -5.760 | .000 |                         |       |
|       | Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas    | .505                        | .063       | .455                      | 8.051  | .000 | .416                    | 2.405 |
|       | Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan | .662                        | .068       | .549                      | 9.728  | .000 | .416                    | 2.405 |

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.16.00 (2016)

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = -5.363 + 0.505X_1 + 0.662X_2$$

Dari hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diberikan interpretasi atau penjelasan persamaan regresi sebagai berikut:

- Konstanta (a) yaitu -5.363, yang diartikan bahwa jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor dengan nilai variabel terikat (Y) sebesar -5.363.
- Koefisien regresi ( $b_1$ ) untuk variable tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ ) bernilai positif, yaitu 0.505 ini menunjukkan bahwa tingkah laku yang berorientasi pada tugas mempunyai hubungan yang searah dengan

kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti setiap kenaikan variable tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ ) satu satuan maka variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,505 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain dari model regresi adalah tetap, Artinya tanggapan responden mengenai tingkah laku yang berorientasi pada tugas meningkat sebesar satu satuan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

- c. Koefisien regresi ( $b_2$ ) untuk variable tingkah laku yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ ) bernilai positif, yaitu 0,662 ini menunjukkan bahwa tingkah laku yang berorientasi pada hubungan mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti setiap kenaikan variable tingkah laku yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ ) satu satuan maka variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,662 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain dari model regresi adalah tetap. Artinya tanggapan responden mengenai tingkah laku yang berorientasi pada hubungan meningkat sebesar satu satuan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

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

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi untuk dua variabel bebas digunakan *R Square*, sebagai berikut:

**TABEL 4.11**  
**UJI DETERMINASI (R<sup>2</sup>)**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .943 <sup>a</sup> | .890     | .887              | .67868                     |

a. Predictors: (Constant), Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan, Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.16.00 (2016)

Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan mempunyai hubungan yang agak tinggi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi (r) sebesar 0,943.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,890 atau 89%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel tingkah laku yang berorientasi pada tugas, dan tingkah laku yang berorientasi pada hubungan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor adalah 89%% sedangkan sisanya 11% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.5.2.3 Uji Signifikansi Serempak/Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ ), dan tingkah laku yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ ), Sedangkan variabel dependen adalah kinerja

karyawan (Y). Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, maka F hitung harus lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) melalui sig,  $\alpha = 0,05$ . Untuk mengetahui nilai F tabel ( $F_{tabel}$ ) dilakukan dengan melihat tabel titik persentase distribusi F dengan probabilitas 0,05 dimana  $df_1$  adalah  $k - 1$  ( $3 - 1$ ) = 2 dan  $df_2$  adalah  $n - k$  ( $86 - 3$ ) = 83 sehingga diperoleh F tabel ( $F_{tabel}$ ) = 3,11.

Hasil uji F antara tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ ), dan tingkah laku yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ ), Sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y) pada PT. Bosowa Berlian Motor dapat dilihat tabel anova hasil perhitungan dari SPSS sebagai berikut:

**TABEL 4.12**

**UJI F**

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 309.305        | 2  | 154.652     | 335.760 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 38.230         | 83 | .461        |         |                   |
|       | Total      | 347.535        | 85 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan, Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Untuk membuktikan Hipotesis penelitian yang telah diketahui sebelumnya dapat dilihat berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 335,760 dengan F tabel ditentukan sebesar 3,11. Maka dapat lihat bahwa F hitung lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) =  $335,760 > 3,11$ . Dengan demikian hipotesis 3 penelitian diterima, artinya variabel tingkah laku yang berorientasi

pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor.

Sementara itu berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai probabilitas (Sig.) yang dihasilkan sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa dalam penelitian ini variabel tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan secara bersama – sama (simultan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor, atau dapat dikatakan bahwa berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, diterima.

#### 4.5.2.4 Uji Parsial (Uji t)

Analisis uji parsial (t) dilakukan untuk membuktikan pengaruh signifikan antara variable independen (tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan) terhadap variable dependen (kinerja karyawan). Dengan melakukan perbandingan antara nilai t hitung ( $t_{hitung}$ ) dan t tabel ( $t_{tabel}$ ). Penunjukan diterimahnya hipotesis jika t hitung lebih besar dari t tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ), t tabel ( $t_{tabel}$ ) diperoleh dari banyaknya observasi dikurang banyaknya variable yang digunakan ( $n - k - 1$ ), yaitu  $86 - 3 - 1 = 82$ , maka diketahui  $t_{tabel}$  adalah 1,663. Dimana derajat signifikan yang digunakan adalah lebih kecil  $\alpha = 0,05$ , artinya nilai signifikan harus lebih kecil dari derajat kepercayaan ( $\alpha$ ) atau probabilitas.

**TABEL 4.13****UJI T**Coefficients<sup>a</sup>

| Model |  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
|       |  |                             |            |                           |        |      |                         |       |
| 1     | (Constant)                                   | -5.363                      | .931       |                           | -5.760 | .000 |                         |       |
|       | Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas    | .505                        | .063       | .455                      | 8.051  | .000 | .416                    | 2.405 |
|       | Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan | .662                        | .068       | .549                      | 9.728  | .000 | .416                    | 2.405 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. Tingkah laku yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ )

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $\text{sig.} < \alpha$ ) =  $0,004 < 0,05$  maka hipotesis 1 diterima. Dimana  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ) =  $8,051 > 1,708663$ , Terlihat bahwa variabel  $X_1$  memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_1$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan tingkah laku yang berorientasi pada tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor.

2. Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan ( $X_2$ )

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $\text{sig}, < \alpha$ ) =  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis 2 diterima. Dimana  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ) =  $9,728 > 1,663$ , Terlihat bahwa variabel  $X_2$  memiliki kontribusi terhadap Y, Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor.

UNIVERSITAS

BOSOWA



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan, analisis data yang dilakukan dan pembahasannya yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil (Uji F) bahwa nilai F hitung sebesar 335,760 dengan F tabel ditentukan sebesar 3,11. Maka dapat dilihat bahwa F hitung lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) =  $335,760 > 3,11$ . Dengan demikian hipotesis 3 penelitian diterima, artinya variabel tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor.
2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dari semua indikator perilaku kepemimpinan (tingkah laku yang berorientasi pada tugas, tingkah laku yang berorientasi pada hubungan), indikator tingkah laku yang berorientasi pada hubungan memiliki pengaruh yang positif dan paling besar terhadap kinerja karyawan. Ini ditunjukkan pada range skor tertinggi sebesar 351,8 yang menunjukkan angka baik.



## 5.2 Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka berikut disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi implikasi dari hasil penelitian:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan, artinya kondisi sumber daya manusia berdampak positif, sehingga perusahaan PT. Bosowa Berlian Motor diharapkan dapat mempertahankan kinerja karyawan yang dimiliki.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti dengan variabel-variabel lain diluar variabel ini agar memperoleh hasil yang lebih bervariasi yang dapat menggambarkan hal-hal apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan disarankan untuk memperluas cakupan penelitian tentang analisis perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dipakai dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Regina. 2010. *Kinerja Dalam Organisasi*. Banjar Negara: UNDIP.
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja Teori Dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helambang, Susatyo. 2014. *Perilaku Organisasi Cara Mudah Mempelajari Perilaku Mnausia dalam Sebuah Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tori Dan Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Nina. 2012. *Management Sumber Daya Manusia*. Semarang: UNDIP.
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalia*. Jakarta.: Kencana.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. 2014. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Yogyakarta: Andi.

Surnyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ciawi Bogar: Ghalia Indonesia.

Wirawan. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. RAJAGRAFINDO Persada.

Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Multi Presindo.

Yani, Muhammad. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

**BOSOWA**



**L**

**A**

**M**

**P**

**BOSOWA**

**R**

**A**

**N**



**LAMPIRAN 1****BIODATA****IDENTITAS DIRI**

**Nama** : Nur Alfi  
**Tempat, Tanggal Lahir** : Dompu, 12 Desember 1995  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Alamat** : Jln. Muhajirin II  
**Email** : nur\_alfi11@yahoo.com

**Riwayat Pendidikan**

- Tahun 2001-2007 : SDN 8 WOJA
- Tahun 2007-2010 : SMPN 1 WOJA
- Tahun 2010-2013 : SMAN 1 WOJA
- Tahun 2013 – sekarang mahasiswi Fakultas Ekonomi

Demiikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, Agustus 2017

NUR ALFI

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENELITIAN

#### “ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR

Saya Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Bososwa Makassar, saya sedang menyusun sebuah skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dengan judul “Analisis perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor”, maka sangat dibutuhkan pendapat dari responden untuk melengkapi penelitian ini.

Besar harapan saya, kiranya Bapak/Ibu/Saudara/Saudari bersedia mengisi kuesioner ini dengan sejujurnya. Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari saya ucapkan terima kasih.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN:

Nama :  
 Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan  
 Usia : ..... Tahun  
 Pendidikan Terakhir : SMP/SMU/D3/S1/S2  
 Lama Bekerja :

#### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda checklist (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut anda. Penilaian dilakukan berdasarkan skala sebagai berikut 1 s/d 5 yang memiliki makna sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kurang Setuju (KS)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya.

## II. DAFTAR PERTANYAAN

### Perilaku Kepemimpinan

#### 1. Tingkah Laku Yang Berorientasi pada Tugas

| No | Pertanyaan   | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1  | Pemimpin menekan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu                                |    |   |    |    |     |
| 2  | Pemimpin memberikan masukan terhadap tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan               |    |   |    |    |     |
| 3  | Pemimpin melakukan pengawasan kepada karyawan dalam tiap proses pekerjaan tugasnya             |    |   |    |    |     |
| 4  | Pemimpin selalu memberikan motivasi kepada para karyawan agar selalu bersemangat dalam bekerja |    |   |    |    |     |
| 5  | Pemimpin melakukan penilaian terhadap hasil akhir pekerjaan karyawan                           |    |   |    |    |     |

#### 2. Tingkah Laku yang Berorientasi pada Hubungan

| No | Pertanyaan  | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1  | Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan                 |    |   |    |    |     |
| 2  | Pemimpin mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan              |    |   |    |    |     |
| 3  | Pemimpin menghargai ide dan gagasan karyawan                            |    |   |    |    |     |
| 4  | Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin kegiatan. |    |   |    |    |     |
| 5  | Pemimpin delegasi penuh kepada karyawan sesuai kemampuan karyawan       |    |   |    |    |     |

### Kinerja Karyawan

| No | Pertanyaan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|------------|----|---|----|----|-----|
|----|------------|----|---|----|----|-----|

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan tepat waktu           |  |  |  |  |  |
| 2 | Saya selalu merasa puas dengan hasil kerja saya   |  |  |  |  |  |
| 3 | Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan                        |  |  |  |  |  |
| 4 | Saya selalu berusaha untuk berhati-hati dalam menyelesaikan dan mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan |  |  |  |  |  |
| 5 | Saya selalu bertanggung jawab kepada tugas yang telah diberikan kepada saya                                 |  |  |  |  |  |

### LAMPIRAN 3

#### REKAPITULASI HASIL PENGUMPULAN DATA RESPONDEN

| Tingkah Laku yang Berorientasi pada Tugas (X <sub>1</sub> ) |   |   |   |   |      | Tingkah Laku yang Berorientasi pada Hubungan (X <sub>2</sub> ) |   |   |   |   |      | Kinerja Karyawan (Y) |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|------|--|---|---|---|---|------|----------------------|---|---|---|---|------|
| 4   | 5 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 4 | 3 | 4 | 3 | 18.0 |
| 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 5  | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4                    | 4 | 4 | 3 | 4 | 19.0 |
| 5   | 5 | 4 | 4 | 5 | 23.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 5   | 4 | 4 | 4 | 5 | 22.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 4 | 3 | 4 | 4 | 19.0 |
| 4   | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 4 | 3 | 3 | 4 | 18.0 |
| 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4  | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 4                    | 4 | 3 | 4 | 4 | 19.0 |
| 3   | 4 | 3 | 4 | 4 | 18.0 | 3  | 3 | 4 | 4 | 3 | 17.0 | 3                    | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 3   | 4 | 3 | 4 | 4 | 18.0 | 4  | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 3                    | 3 | 4 | 3 | 3 | 16.0 |
| 4   | 5 | 4 | 5 | 5 | 23.0 | 4  | 5 | 5 | 4 | 4 | 22.0 | 4                    | 5 | 4 | 4 | 4 | 21.0 |
| 4   | 5 | 5 | 5 | 5 | 24.0 | 4  | 5 | 5 | 5 | 4 | 23.0 | 4                    | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 |
| 4   | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 5  | 5 | 4 | 4 | 5 | 23.0 | 4                    | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 |
| 5   | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 4 | 4 | 3 | 3 | 18.0 |
| 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4  | 4 | 3 | 3 | 4 | 18.0 | 3                    | 4 | 3 | 3 | 3 | 16.0 |
| 4   | 4 | 5 | 4 | 5 | 22.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 4 | 4 | 3 | 4 | 19.0 |
| 5   | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 5  | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4                    | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 |
| 4   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 | 4  | 4 | 4 | 3 | 3 | 18.0 | 3                    | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 | 3                    | 4 | 4 | 4 | 4 | 19.0 |
| 4   | 5 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4                    | 3 | 3 | 3 | 4 | 17.0 |
| 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 5  | 4 | 4 | 4 | 5 | 22.0 | 3                    | 3 | 4 | 4 | 4 | 18.0 |



|   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|------|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25.0 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24.0 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23.0 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17.0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17.0 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 20.0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19.0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18.0 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 21.0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18.0 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17.0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16.0 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19.0 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18.0 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23.0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23.0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18.0 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23.0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19.0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18.0 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17.0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18.0 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23.0 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23.0 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23.0 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22.0 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17.0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18.0 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24.0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23.0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22.0 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19.0 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18.0 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16.0 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17.0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |

|   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|------|
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18.0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22.0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15.0 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19.0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17.0 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17.0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18.0 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16.0 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18.0 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19.0 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18.0 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22.0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23.0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22.0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21.0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23.0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18.0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17.0 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22.0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19.0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18.0 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23.0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17.0 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22.0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19.0 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21.0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18.0 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19.0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18.0 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17.0 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22.0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22.0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20.0 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19.0 |

## FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

### X1.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 6         | 7.0     | 7.0           | 7.0                |
|       | 4     | 57        | 66.3    | 66.3          | 73.3               |
|       | 5     | 23        | 26.7    | 26.7          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 8         | 9.3     | 9.3           | 9.3                |
|       | 4     | 53        | 61.6    | 61.6          | 70.9               |
|       | 5     | 25        | 29.1    | 29.1          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 9         | 10.5    | 10.5          | 10.5               |
|       | 4     | 60        | 69.8    | 69.8          | 80.2               |
|       | 5     | 17        | 19.8    | 19.8          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 8         | 9.3     | 9.3           | 9.3                |
|       | 4     | 53        | 61.6    | 61.6          | 70.9               |
|       | 5     | 25        | 29.1    | 29.1          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 11        | 12.8    | 12.8          | 12.8               |
|       | 4     | 58        | 67.4    | 67.4          | 80.2               |
|       | 5     | 17        | 19.8    | 19.8          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 9         | 10.5    | 10.5          | 10.5               |
|       | 4     | 63        | 73.3    | 73.3          | 83.7               |
|       | 5     | 14        | 16.3    | 16.3          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 9         | 10.5    | 10.5          | 10.5               |

|  |       |    |       |       |       |
|--|-------|----|-------|-------|-------|
|  | 4     | 60 | 69.8  | 69.8  | 80.2  |
|  | 5     | 17 | 19.8  | 19.8  | 100.0 |
|  | Total | 86 | 100.0 | 100.0 |       |

**X<sub>2.3</sub>**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 6         | 7.0     | 7.0           | 7.0                |
|       | 4     | 66        | 76.7    | 76.7          | 83.7               |
|       | 5     | 14        | 16.3    | 16.3          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X<sub>2.4</sub>**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 8         | 9.3     | 9.3           | 9.3                |
|       | 4     | 58        | 67.4    | 67.4          | 76.7               |
|       | 5     | 20        | 23.3    | 23.3          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X<sub>2.5</sub>**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 11        | 12.8    | 12.8          | 12.8               |
|       | 4     | 58        | 67.4    | 67.4          | 80.2               |
|       | 5     | 17        | 19.8    | 19.8          | 100.0              |
|       | Total | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.1

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 26        | 30.2    | 30.2          | 30.2               |
|       | 4 | 57        | 66.3    | 66.3          | 96.5               |
|       | 5 | 3         | 3.5     | 3.5           | 100.0              |
| Total |   | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.2

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 24        | 27.9    | 27.9          | 27.9               |

## Y.3

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 23        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|       | 4 | 56        | 65.1    | 65.1          | 91.9               |
|       | 5 | 7         | 8.1     | 8.1           | 100.0              |
| Total |   | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |   |    |       |       |       |
|-------|---|----|-------|-------|-------|
| Valid | 4 | 58 | 67.4  | 67.4  | 95.3  |
|       | 5 | 4  | 4.7   | 4.7   | 100.0 |
| Total |   | 86 | 100.0 | 100.0 |       |

**Y.4**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 34        | 39.5    | 39.5          | 39.5               |
|       | 4 | 50        | 58.1    | 58.1          | 97.7               |
|       | 5 | 2         | 2.3     | 2.3           | 100.0              |
| Total |   | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.5**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 29        | 33.7    | 33.7          | 33.7               |
|       | 4 | 53        | 61.6    | 61.6          | 95.3               |
|       | 5 | 4         | 4.7     | 4.7           | 100.0              |
| Total |   | 86        | 100.0   | 100.0         |                    |

**ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA****Regression****Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .943 <sup>a</sup> | .890     | .887              | .67868                     |

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 309.305        | 2  | 154.652     | 335.760 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 38.230         | 83 | .461        |         |                   |
| Total        | 347.535        | 85 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan,  
Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

| Model  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)                                 | -5.363                      | .931       |                           | -5.760 | .000 |                         |       |
| Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Tugas    | .505                        | .063       | .455                      | 8.051  | .000 | .416                    | 2.405 |
| Tingkah Laku Yang Berorientasi Pada Hubungan | .662                        | .068       | .549                      | 9.728  | .000 | .416                    | 2.405 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan