

## PENGARUH PERILAKU TUGAS, HUBUNGAN PEMIMPIN DAN PERILAKU KEPERIBADIAN PEMIMPIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN DISTRIBUSI DAN TRANSPORTASI PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK DI GRESIK

Farida Mustikawati, Riska Dwi Handayani

### ABSTRAK

*PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN dan bergerak di bidang persemenan yang puncak pimpinan terletak pada Direktur Utama perusahaan. Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, karena apapun dan bagaimanapun perilaku seorang pemimpin akan menjadi sorotan bagi bawahannya. (Edy Sutrisno, 2009:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.*

*Diantara perilaku dari pemimpin yang menjadi sorotan adalah perilaku tugas, perilaku hubungan dan, perilaku kepribadian. Mengingat semakin ketatnya persaingan pasar semen baik nasional maupun internasional PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terus berusaha melakukan entitas itu, baik secara internal maupun eksternal.*

*Dengan adanya hal yang telah di lakukan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk tersebut diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan yang nantinya dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan.*

***Kata kunci : kepemimpinan, kinerja karyawan, persaingan pasar***

### PENDAHULUAN

Dalam kehidupan manusia dituntut dapat berpacu dengan waktu dan zaman sebagai usaha untuk bertahan hidup (*survive*), manusia sebagai individu

dan makhluk sosial mengaktualisasikan dan mengembangkan jati dirinya masing-masing memerlukan berbagai bantuan atau kerjasama dengan individu lain. Dalam kondisi tersebut, manusia dituntut untuk dapat mengendalikan dan

mengatur segala aspek di dalamnya, baik aspek yang berkaitan dengan pribadinya maupun aspek di dalam kelompoknya. Pengendalian dan pengaturan tersebut disatu pihak bermaksud untuk melindungi hak asasi individu, serta untuk mengendalikan kehidupan berkelompok atau bermasyarakat. Dalam kondisi tersebut selalu diperlukan seorang atau lebih yang menjadi pemimpin.

Pemimpin mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Pencapaian tujuan bersama dalam organisasi atau kelompok dapat terwujud, apabila adanya sinergi yang baik antara pemimpin sebagai pemegang peran sentral dengan seluruh personal individu didalamnya. Menjaga kebersamaan serta kontrol dari pemimpin, di harapkan dapat mengendalikan perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, serta kebutuhan, sehingga dapat mengakomodir menjadi arah yang sama untuk kepentingan bersama. Dengan demikian kegiatan kepemimpinan dalam setiap organisasi sebagai peran untuk memanfaatkan dan mengakomodir perbedaan individu untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi dapat pula terbentuk karena adanya kesamaan kepentingan sejumlah individu, dengan berhimpun di dalam suatu kelompok, kesamaan kepentingan itu akan lebih mudah cepat diwujudkan di bandingkan dilakukan secara individual (perseorangan), kepentingan tersebut tertuang dan terwakilkan dalam visi dan misi organisasi, dan di dalam kelompok atau organisasi tersebut terdapat individu yang memiliki kelebihan berupa kemampuan memimpin atau jiwa leadership. Menurut paparan Prof. Dr. Prajudi Atmosudirjo (Herman Sofyandi, 2007:03) “Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan stuktur tata hubungan kerja antara

sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu”. Kelompok atau organisasi menyusun sendiri posisi jabatan kepemimpinan di lingkungannya sesuai keperluan dan kondisi masing-masing.

Individu dan kepribadian yang beragam didalam organisasi menjadi suatu tantangan besar bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan bersama. Kompleksitas masalah yang timbul, terkadang menjadi suatu penghambat atau penghalang apabila perbedaan dan keragaman tersebut hanya dilihat dengan sudut pandang yang sempit oleh masing-masing individu, serta pemimpin sebagai peran sentral di dalamnya tidak mampu mengakomodir keragaman tersebut menjadi salah satu kelebihan organisasi dalam proses pencapaian tujuan bersama. Kondisi tersebut menuntut hadirnya seorang pemimpin yang dapat memahami setiap perbedaan kepribadian, keberagaman potensi yang ada, menjadi suatu alat utama dalam proses pencapaian tujuan bersama disamping sistem pemberdayaan yang bagus.

Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, karena apapun dan bagaimanapun perilaku seorang pemimpin akan menjadi sorotan bagi bawahannya. (Edy Sutrisno, 2009:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Diantara perilaku dari pemimpin yang menjadi sorotan adalah perilaku tugas, perilaku hubungan dan, perilaku kepribadian. Perilaku tugas adalah dimana disaat seorang pemimpin melakukan tugasnya dalam melakukan pekerjaan yang sedang diajalani. Perilaku hubungan seorang pemimpin lebih ditekankan pada

perilaku dimana disaat seorang pemimpin berkomunikasi terhadap bawahan baik komunikasi secara *formal* maupun *non-formal*, sedangkan untuk perilaku kepribadian seorang pemimpin lebih ditekankan pada sikap pribadi seorang pemimpin.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN dan bergerak di bidang persemenan yang puncak pimpinan terletak pada Direktur Utama perusahaan. Satu dekade terakhir ini, kondisi bisnis dunia sedang menghadapi gejolak. Mulai dari krisis ekonomi yang berubah menjadi krisis global dan kemudian melanda sejumlah negara di kawasan Eropa, untuk mengantisipasi agar krisis tidak merebak di tanah air, sejumlah entitas bisnis melakukan serangkaian upaya baik dari sisi internal maupun eksternal. Selain agar entitasnya bisa bertahan, strategi dijalankan agar perkembangan bisnisnya terus berkembang. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terus berusaha melakukan entitas itu, baik secara internal maupun eksternal, selain uraian di atas dan mengingat semakin ketatnya persaingan pasar semen baik nasional maupun internasional. Sehingga menuntut manajemen terus melakukan inovasi agar efektifitas dan efisiensi kinerja dapat terwujud. Seluruh Departemen di dalamnya harus dapat bersinegi dengan optimal dan berkesinambungan, tak terkecuali Departemen Distribusi dan Transportasi, sebagai salah satu pilar penting dalam proses penguasaan dan perluasan pangsa pasar, terus melakukan inovasi dan pembenahan.

Selaku Departemen yang membawai dua Seksi, yaitu Seksi Distribusi dan Transportasi serta membawai 60 SDM di dalamnya, harus mampu mengaktualisasikan visi misinya baik secara internal maupun eksternal.

Banyaknya SDM dan problematika serta potensi-potensi di dalamnya, tentu menjadi tantangan tersendiri bagi seorang Kepala Departemen. Perilaku pemimpi dan kebijakan yang diterapkan harus mampu mengakomodir seluruh problem di dalamnya serta meminimalisir kesalahan, sehingga apa yang di terapkan tetap pada *role of the game* yang telah ditentukan perusahaan serta dapat mempertanggung jawabkannya kepada Direktur Utama selaku pemegang puncak pimpinan perusahaan. Perilaku pemimpin yang baik akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, menurut Young (Kartono, 2003:17) “Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus”.

Dengan melihat semakin berkembangnya PT Semen Indonesia (Persero) Tbk serta semakin ketatnya peta persaingan pasar dewasa ini. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pada umumnya dan Departemen Distribusi dan Transportasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk khususnya, telah dan terus akan berupaya melakukan perbaikan-perbaikan serta inovasi-inovasi dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan, kinerja Perusahaan menuju kearah profesionalisme dan menunjang terciptanya kepemimpinan yang baik (*good governance*) agar terus dapat unggul dan bersaing di bidang usahanya. Dengan memberikan pelatihan kepemimpinan kepada para pimpinan yang ada di perusahaan, tak terkecuali Kepala Departemen dan Transportasi, adalah salah satu upaya yang dilakukan perusahaan. Namun demikian dengan perilaku pemimpin yang ada tetap akan

kembali kepada kemampuan individu masing-masing dalam memimpin karyawan/bawahan dalam menumbuhkan semangat kerja karyawannya yang secara otomatis akan mempengaruhi kinerja karyawannya. Bisa disimpulkan bahwa peranan SDM sangatlah vital dalam peranan suatu perusahaan “Semakin besarnya perhatian semakin banyak pihak terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia”, (Sondang P. 2011:1). Sedangkan merujuk pendapat yang dikemukakan Kerlinger dan Padhazur “Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”, (Randhita 2009:14).

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)  
Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand 2006:12). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).
2. Variabel bebas (*Independent Variable*)  
Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand 2006:12).  
Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- a. Perilaku Tugas (X1)
- b. Perilaku Hubungan (X2)
- c. Perilaku Kepribadian (X3)

### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Kinerja Karyawan  
(Crimson Sitanggang 2005:397)  
Kinerjakaryawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bernadin (Crimson Sitanggang, 2005:397) adalah sebagai berikut:
  - a. Kualitas: Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
  - b. Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
  - c. Ketepatan Waktu: Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
  - d. Efektifitas: Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
  - e. Kemandirian: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan

- fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen Organisasi: Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.
2. Gaya kepemimpinan
- Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya, dua kategori gaya dasar ini adalah orientasi karyawan dan orientasi tugas, menyusun suatu model empat tingkat efektifitas manajemen.
- a. Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.
- b. Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan dari ancaman hukuman.
- d. Sistem 4, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bilamana manajer yang secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.
3. Perilaku Tugas
- Perilaku tugas adalah sikap seseorang didalam menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya. Menurut pendapat lain perilaku tugas pada dasarnya adalah sikap seseorang dalam menjalankan tugas serta menentukan rencana kerja yang akan dilakukan. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Menurut (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita 2000:127) kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan. Adapun masing-masing perilaku pemimpin tersebut menurut (Sutarto 1986:217) mempunyai ciri-ciri :
- Perilaku Pemimpin Yang Berorientasi Pada Tugas :
- a. Mengutamakan tercapainya tujuan.

- b. Mementingkan produksi yang tinggi.
- c. Lebih banyak memberikan pengarahan.
- d. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal.
- e. Melaksanakan tugas melalui prosedur yang ketat.
- f. Melakukan pengawasan yang ketat.
- g. Lebih mengutamakan pengarahan diri, disiplin.

Prilaku tugas juga memiliki definisi perencanaan kerja dan penempatan seorang ahli pada tugas yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dari beberapa definisi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa prilaku tugas adalah perencanaan kerja bagi seorang ahli pada bidang yang sesuai dengan kemampuannya.

#### 4. Perilaku Hubungan

Perilaku hubungan adalah Adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan pribadi dengan anggota sebagai bawahannya dengan cara membuka lebar jalur komunikasi dan memberikan kebebasan bawahan untuk menggunakan potensinya, (Musaneff 1996:81). Kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain, membina hubungan yang positif, merespon emosi orang lain, dan mempengaruhi orang lain. Orang dengan keahlian manajemen hubungan mengetahui cara menyimak dan berkomunikasi dengan jelas, dan mereka memperlakukan orang lain dengan kasih sayang dan penghormatan (Richard L. Daft 2010:297). Menurut pendapat lain prilaku hubungan memiliki pengertian penyampaian informasi kepada orang lain. Menurut

(Suwanto 2010:214) prilaku hubungan pemimpin adalah penyampaian informasi dan cara berkomunikasi seorang pemimpin terhadap bawahan dalam ruang kerja maupun diluar. Tujuan prilaku hubungan menurut (Suwanto, 2010:214) dijabarkan dengan point di bawah ini:

- a. Menyampaikan informasi yang dapat di terima oleh orang lain secara tepat.
- b. Menjadikan hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak terjadi kesenjangan sosial.
- c. Terjadinya hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan.

#### 5. Perilaku Kepribadian

Orang memandang kepribadian melalui karakter, yaitu karakteristik kepribadian yang ditampilkan secara konsisiten, (Richard L. Daft 2010:293). Para peneliti mendalami untuk mengetahui ribuan karakter selama bertahun-tahun, penemuan mereka sesuai dengan lima dimensi umum yang menggambarkan kepribadian. Kelima faktor tersebut yaitu (Richard L. Daft, 2010:295):

- a. Sifat *Ekstrover*  
Sejauh mana orang bersikap supel, ramah, asertif dan merasa nyaman dengan hubungan interpersonal.
- b. Sifat Keramahan  
Sejauh mana seseorang dapat bergaul dengan orang lain dengan berperangai baik, disukai, kooperatif, memaafkan, memahami dan mempercayai.
- c. Sifat Kehati-hatian  
Sejauh mana seseorang fokus terhadap sejumlah tujuan, sehingga berperilaku secara bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih, dan berorientasi prestasi.

- d. Stabilitas Emosional  
Sejauh mana seseorang bersikap tenang, antusias, dan percaya diri, berkebalikan dengan bersikap tegang,- tertekan, murung atau gelisa.
- e. Sikap Terbuka Terhadap Pengalaman  
Sejauh mana seseorang memiliki minat yang luas dan imajinatif, kreatif, peka terhadap seni, dan bersedia mempertimbangkan ide-ide baru.

Kesimpulan dari Richard L Daft dalam buku Era Baru Manajemen 2010, kepribadian pemimpin adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand 2006:223). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT Semen Gresik yang berjumlah 60 karyawan. Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand 2006:227). Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 60 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tiap bagian unit dalam PT.Semen Gresik (Ferdinand, 2006:223).

### Jenis dan Sumber Data

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto, 2001:238). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer  
Menurut (Algifari 1997:164), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner.
2. Data Sekunder  
Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini (Supranto, 2001:238) adalah:

1. Kuesioner  
Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.
2. Observasi  
Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
3. Studi Pustaka  
Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

## Metode Analisis Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data (Supranto 2001:239) sebagai berikut:

### 1. Editing

*Editing* merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan memproses data dengan teknik statistik.

### 2. Coding

*Coding* merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

### 3. Scoring

*Scoring* yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian yaitu (Supranto, 2001:239):

- Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat baik
- Skor 4 diberikan untuk jawaban baik
- Skor 3 diberikan untuk jawaban cukup baik
- Skor 2 diberikan untuk jawaban buruk
- Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat buruk

### 4. Tabulating

*Tabulating* yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS

## Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2005:49). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah (Ghozali, 2005:49):

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif total skor konstruk

Hi : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai ( $r$ ) hitung dengan ( $r$ ) tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini ( $n$ ) adalah jumlah sampel. Jika ( $r$ ) hitung > ( $r$ ) tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila ( $r$ ) hitung < ( $r$ ) Table maka indicator tersebut tidak valid (Ghozali, 2005:87).

## Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2005:41). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach*

*Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005:41).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: perilaku tugas (X1), perilaku hubungan (X2), dan perilaku kepribadian (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005:95):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Variabel dependen (kinerja karyawan)  
a = Konstanta  
b1, b2, b3 = Koefisien garis regresi  
X1, X2, X3 = Variabel independen (Prilaku Tugas Perilaku Hubungan, dan Prilaku Kepribadian )  
e = *error* / variabel pengganggu

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji Signifikansi Simultan Uji Statistik (f)

Dalam penelitian ini, uji (f) digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali 2005:115). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu Perilaku Tugas (X1), Perilaku Hubungan (X2), dan Perilaku Kepribadian (X3) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu Perilaku tugas(X1), Perilaku hubungan (X2), Perilaku kepribadian(X3) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005:216) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- Apabila probabilitas signifikansi > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- Apabila probabilitas signifikansi < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali 2005:83). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas perilaku tugas (X1), perilaku hubungan (X2), dan perilaku kepribadian (X3) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka ( $R^2$ ) pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* ( $R^2$ ) pada saat mengevaluasi mana

model regresi yang terbaik. Tidak seperti ( $R^2$ ), nilai *Adjusted* ( $R^2$ ) dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model (Ghozali, 2005:83).

3. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji (t) digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (Prilaku Tugas, Perilaku Hubungan, dan Prilaku Kepribadian) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali 2005:110). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas perilaku tugas (X1), perilaku hubungan (X2), dan perilaku kepribadian (X3) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Ha : Variabel-variabel bebas perilaku tugas (X1), perilaku hubungan (X2), dan perilaku kepribadian (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005:110) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

Pemaparan diskripsi variabel merupakan hal yang sangat penting sebelum memaparkan hasil penelitian, berikut ini jawaban responden yang di dapat dari kuisisioner yang dibagikan kepada responden :

1. Variabel Perilaku Tugas (X1)

Pada pertanyaan kuisisioner yang dibagikan kepada responden tahap pertama ialah tentang prilaku tugas, dan berikut hasil kuisisioner yang disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Tabel Penilaian Responden Tentang Perilaku Tugas**

**Penilaian Responden Tentang Perilaku Tugas**

Item	Tanggapan Responden					Total Responden	Skor Nilai					Jumlah
	a	b	c	d	e		5	4	3	2	1	
1	5	28	27	-	-	60	25	112	74	-	-	211
2	4	25	31	-	-	60	20	100	93	-	-	213
3	2	20	38	-	-	60	10	80	106	-	-	196

Kesimpulan tabel diatas merupakan jawaban responden tentang variabel perilaku tugas diperoleh hasil yang paling banyak yaitu :

- a. Pertanyaan pertama tentang penilaian responden terhadap perilaku pemimpin dalam merancang dan merumuskan pekerjaan yang akan dilakukan, yang menyatakan sangat baik 5 responden atau dalam presentase sebesar 8,2% dengan skor nilai 25; yang menyatakan baik 28 responden atau dalam presentase sebesar 45,9% dengan skor nilai 112; yang menyatakan cukup baik 27 responden atau dalam presentase sebesar 44,3% dengan skor nilai 74; sedangkan untuk yang menyatakan buruk dan sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;
- b. Pertanyaan kedua tentang penilaian responden terhadap perilaku pemimpin dalam menetapkan sebuah pekerjaan terhadap karyawannya, yang menyatakan sangat baik 4 responden atau dalam presentase sebesar 6,6% dengan skor nilai 20; yang menyatakan baik 25 responden atau dalam presentase sebesar 41% dengan

skor nilai 100; yang menyatakan cukup baik 31 responden atau dalam presentase sebesar 50,8% dengan skor nilai 93; sedangkan untuk yang menyatakan buruk dan sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;

- c. Pertanyaan ketiga tentang penilaian reponden terhadap perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan terhadap permasalahan yang terjadi, yang menyatakan sangat baik 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 10; yang menyatakan baik 30 responden atau dalam presentase sebesar 32,8% dengan skor nilai 80; yang menyatakan cukup baik 28 responden atau dalam presentase sebesar 62,3% dengan skor nilai 106; sedangkan untuk yang menyatakan buruk dan sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;

2. Variabel Perilaku Hubungan (X2)

Pada pertanyaan kuisisioner yang dibagikan kepada responden tahap kedua ialah tentang perilaku hubungan, dan berikut hasil kuisisioner yang disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Tabel Penilaian Responden Tentang Perilaku Hubungan**

**Penilaian Responden Tentang Perilaku Hubungan**

Item	Tanggapan Responden					Total Responden	Skor Nilai					Jumlah
	a	b	c	d	e		5	4	3	2	1	
1	2	24	32	2	-	60	10	96	96	4	-	206
2	2	26	30	2	-	60	10	104	90	4	-	208
3	5	20	32	3	-	60	25	80	96	6	-	207

Kesimpulan tabel diatas merupakan jawaban responden tentang variabel perilaku hubungan diperoleh hasil yang paling banyak yaitu :

- a. Pertanyaan pertama tentang penilaian responden perilaku pemimpin dalam kemampuan menyampaikan informasi, yang menyatakan sangat baik 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 10; yang menyatakan baik 24 responden atau dalam presentase sebesar 39,3% dengan skor nilai 96; yang menyatakan cukup baik 32 responden atau dalam presentase sebesar 52,5% dengan skor nilai 96; yang menyatakan buruk 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;
- b. Pertanyaan kedua tentang penilaian responden terhadap perilaku pemimpin dalam ketepatan penyampaian informasi kepada karyawannya, yang menyatakan sangat baik 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 10; yang menyatakan baik 26 responden atau dalam presentase sebesar 43,3% dengan skor nilai 104;

yang menyatakan cukup baik 30 responden atau dalam presentase sebesar 50% dengan skor nilai 90; yang menyatakan buruk 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;

- c. Pertanyaan ketiga tentang penilaian responden terhadap perilaku pemimpin dalam gaya dan metode penyampaian informasi, yang menyatakan sangat baik 5 responden atau dalam presentase sebesar 5% dengan skor nilai 10; yang menyatakan baik 20 responden atau dalam presentase sebesar 33,3% dengan skor nilai 96; yang menyatakan cukup baik 32 responden atau dalam presentase sebesar 53,3% dengan skor nilai 96; yang menyatakan buruk 3 responden atau dalam presentase sebesar 5% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;
3. Variabel Perilaku Kepribadian (X3)

Pada pertanyaan kuisisioner yang dibagikan pada semua responden tahap ketiga tentang kepribadian pemimpin ada tabel berikut:

**Tabel 3**  
**Tabel Penilaian Responden Tentang Kepribadian**

**Penilaian Responden Tentang Perilaku Kepribadian**

Item	Tanggapan Responden					Total Responden	Skor Nilai					Jumlah
	a	b	c	d	e		5	4	3	2	1	
1	5	27	24	4	-	60	25	108	72	8	-	213
2	4	24	30	2	-	60	20	96	90	4	-	210
3	4	22	32	2	-	60	20	88	96	4	-	208

Kesimpulan tabel diatas merupakan jawaban responden tentang variabel kepribadian diperoleh hasil yang paling banyak yaitu :

- a. Pertanyaan pertama tentang penilaian responden perilaku pemimpin dalam kematangan sifat dan pola pikir, yang menyatakan sangat baik 5 responden atau dalam presentase sebesar 6,7% dengan skor nilai 25; yang menyatakan baik 27 responden atau dalam presentase sebesar 40% dengan skor nilai 108; yang menyatakan cukup baik 24 responden atau dalam presentase sebesar 45% dengan skor nilai 72; yang menyatakan buruk 4 responden atau dalam presentase sebesar 8,3% dengan skor nilai 8; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;
- b. Pertanyaan kedua tentang penilaian responden terhadap perilaku pemimpin dalam kemampuan dan keterampilan, yang menyatakan sangat baik 4 responden atau dalam presentase sebesar 6,7% dengan skor nilai 20; yang menyatakan baik 24 responden atau dalam presentase sebesar 40% dengan skor nilai 96;

yang menyatakan cukup baik 30 responden atau dalam presentase sebesar 50% dengan skor nilai 90; yang menyatakan buruk 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;

- c. Pertanyaan ketiga tentang penilaian responden terhadap perilaku pemimpin dalam ketegasan, yang menyatakan sangat baik 4 responden atau dalam presentase sebesar 6,7% dengan skor nilai 20; yang menyatakan baik 22 responden atau dalam presentase sebesar 36,7% dengan skor nilai 88; yang menyatakan cukup baik 32 responden atau dalam presentase sebesar 53,3% dengan skor nilai 96; menyatakan buruk 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;
4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada pertanyaan kuisioner yang dibagikan kepada responden tahap pertama ialah tentang perilaku tugas, dan berikut hasil kuisioner yang disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4**  
**Tabel Penilaian Responden Tentang Kinerja**

**Penilaian Responden Tentang Kinerja**

Item	Tanggapan Responden					Total Responden	Skor Nilai					Jumlah
	a	b	c	d	e		5	4	3	2	1	
1	8	24	27	1		60	40	96	72	2		216
2	4	18	36	2		60	20	72	108	4		186
3	2	24	32	2		60	10	96	96	4		206
4	5	27	24	4		60	25	108	72	8		213
5	5	28	27	0		60	25	112	81	0		218

Kesimpulan tabel diatas merupakan jawaban responden tentang variabel kinerja diperoleh hasil yang paling banyak yaitu:

- a. Pertanyaan pertama tentang penilaian responden dalam menjalankan ketentuan perusahaan, yang menyatakan sangat baik 2 responden atau dalam presentase sebesar 13,3% dengan skor nilai 40; yang menyatakan baik 24 responden atau dalam presentase sebesar 40% dengan skor nilai 96; yang menyatakan cukup baik 27 responden atau dalam presentase sebesar 45% dengan skor nilai 72; yang menyatakan buruk 1 responden atau dalam presentase sebesar 1,7% dengan skor nilai 2; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;.
- b. Pertanyaan kedua tentang penilaian responden dalam mengatasi kejenuhan di lingkungan kerja, yang menyatakan sangat baik 4 responden atau dalam presentase sebesar 6,7% dengan skor nilai 20; yang menyatakan baik 18 responden atau dalam presentase sebesar 30% dengan skor nilai 72; yang menyatakan cukup baik 36 responden atau dalam presentase sebesar 60% dengan skor nilai 108; yang menyatakan buruk 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;.
- c. Pertanyaan ketiga tentang penilaian responden loyalitas kerja terhadap keperluan perusahaan, yang menyatakan sangat baik 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 10; yang menyatakan baik 24 responden atau dalam presentase sebesar 40% dengan skor nilai 88; yang menyatakan cukup baik 32 responden atau dalam presentase sebesar 53,3% dengan skor nilai 96; yang menyatakan buruk 2 responden atau dalam presentase sebesar 3,3% dengan skor nilai 4; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;.
- d. Pertanyaan keempat tentang penilaian responden terhadap rasa memiliki akan perusahaan, yang menyatakan sangat baik 5 responden atau dalam presentase sebesar 8,3% dengan skor nilai 25; yang menyatakan baik 27 responden atau dalam presentase sebesar 45% dengan skor nilai 108; yang menyatakan cukup baik 24 responden atau dalam presentase sebesar 40% dengan skor nilai 72; yang menyatakan buruk 4 responden atau dalam presentase sebesar 6,7% dengan skor nilai 8; sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;.
- e. Pertanyaan kelima tentang penilaian responden terhadap rasa bangga melaksanakan tugas, yang menyatakan sangat baik 5 responden atau dalam presentase sebesar 8,3% dengan skor nilai 25; yang menyatakan baik 28 responden atau dalam presentase sebesar 46,7% dengan skor nilai 112; yang menyatakan cukup baik 27 responden atau dalam presentase sebesar 45% dengan skor nilai 81; yang menyatakan buruk dan sangat buruk 0 responden atau dalam presentase sebesar 0% dengan skor nilai 0;.

### Uji Validitas

Menurut (Sugiyono 2001;115) syarat minimum dapat dinyatakan valid bila nilai koefisien korelasi sama dengan 0,30 atau lebih besar, dan dinyatakan tidak valid jika kurang dari 0,30. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan perhitungan koefisien korelasi diperoleh dengan alat bantu SPSS for Windows dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 5**

**Tabel Hasil Uji Validitas Tentang Perilaku Tugas (X1)**

Pernyataan Ke	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0,650	Valid
2	0,639	Valid
3	0,586	Valid

**Hasil Uji Validitas Tentang Perilaku Tugas (X1)**

Keterangan :

1. Perilaku pemimpin dalam merancang dan merumuskan pekerjaan yang akan dilakukan.
2. Perilaku pemimpin dalam menetapkan sebuah pekerjaan terhadap karyawannya.
3. Perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan terhadap permasalahan yang terjadi.

Dari tabel diatas terbukti bahwa koefisien seluruh item pertanyaan perilaku tugas (X1) yang di ajukan adalah valid.

**Tabel 6**

**Tabel Hasil Uji Validitas Tentang Perilaku Hubungan (X2)**

Pernyataan Ke	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0,497	Valid
2	0,621	Valid
3	0,624	Valid

### Hasil Uji Validitas Tentang Perilaku Hubungan (X2)

Keterangan :

1. Perilaku pemimpin dalam kemampuan menyampaikan informasi.
2. Perilaku pemimpin dalam ketepatan penyampaian informasi kepada karyawannya.
3. Perilaku pemimpin dalam gaya dan metode penyampaian informasi.

Dari tabel diatas terbukti bahwa koefisien seluruh item pertanyaan perilaku hubungan (X2) yang di ajukan adalah valid.

**Tabel 7**

**Tabel Hasil Uji Validitas Tentang Perilaku Kepribadian (X3)**

Pernyataan Ke	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0,497	Valid
2	0,621	Valid
3	0,624	Valid

**Hasil Uji Validitas Tentang Perilaku Kepribadian (X3)**

**Tabel 8**

**Tabel Hasil Uji Validitas Tentang Kinerja (Y1)**

Pernyataan Ke	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0,415	Valid
2	0,573	Valid
3	0,332	Valid
4	0,529	Valid
5	0,600	Valid

**Hasil Uji Validitas Tentang Kinerja (Y1)**

Keterangan :

1. Menjalankan ketentuan perusahaan.
2. Mengatasi kejenuhan di lingkungan kerja.

3. Loyalitas kerja terhadap keperluan perusahaan.
4. Terhadap rasa memiliki akan perusahaan.
5. Rasa bangga melaksanakan tugas.

Dari tabel diatas terbukti bahwa koefisien seluruh item pertanyaan kinerja (Y1) yang di ajukan adalah valid.

### Interpretasi Hasil Analisis

Hasil analisis data yang diperoleh dari jawaban responden tentang penilaiannya terhadap perilaku pemimpin yang berhubungan dengan perilaku tugas, perilaku hubungan, perilaku kedewasaan dan kinerja karyawan yang disajikan dalam tabel hasil olahan data dengan menggunakan aplikasibantuan SPSS for Windows sebagai berikut :

**Tabel 9**  
**Tabel Model Summary**

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641 <sup>a</sup>	,411	,380	1,304

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**Tabel 10**  
**Tabel Coefficients**

#### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,450	3,008		,482	,632
	X1	,916	,154	,631	5,939	,000
	X2	,097	,148	,067	,656	,515
	X3	,523	,160	,347	3,263	,002

a. Dependent Variable: Y1

**Tabel 11**  
**Tabel Anova**

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66,484	3	22,161	13,041	,000 <sup>a</sup>
	Residual	95,166	56	1,699		
	Total	161,650	59			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Dari hasil analisis tabel diatas, maka di peroleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3$$
$$Y = 1,450 + 0,916X_1 + 0,097X_2 + 0,523X_3$$

1. Jika  $X_1$  berubah dengan satu satuan maka  $Y$  akan berubah sebesar 0,916 dengan anggapan  $X_2$  dan  $X_3$  tetap artinya semakin baik seorang pemimpin dalam berperilaku tugas maka minat bawahan terhadap kinerja akan meningkat sebesar 91,6% dan menganggap variabel lain masih tetap.
2. Jika  $X_2$  berubah dengan satu satuan maka  $Y$  akan berubah sebesar 0,097 dengan anggapan  $X_1$  dan  $X_3$  tetap artinya semakin baik seorang pemimpin dalam berperilaku hubungan maka minat bawahan terhadap kinerja akan meningkat sebesar 9,7% dan menganggap variabel lain masih tetap.
3. Jika  $X_3$  berubah dengan satu satuan maka  $Y$  akan berubah sebesar 0,523 dengan anggapan  $X_2$  dan  $X_1$  tetap artinya semakin baik seorang pemimpin dalam berperilaku kepribadian maka minat bawahan terhadap kinerja akan meningkat sebesar 52,3% dan menganggap variabel lain masih tetap.
4. Dari hasil R Square sebesar 0,411 memiliki perilaku tugas, perilaku hubungan dan perilaku kepribadian memberikan kontribusi sebesar 41,1 % terhadap kinerja bawahan, sedangkan sisanya 58,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk didalam penelitian.

### Uji Parsial

Hipotesis yang pertama menyatakan bahwa peranan perilaku

pemimpin yang berhubungan dengan perilaku tugas, perilaku hubungan dan kepribadian berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, maka mengujinya menggunakan uji t. Kriteria yang dipergunakan yaitu : jika probabilitas  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima; jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

1. Untuk variabel perilaku tugas ( $X_1$ ), nilai t hitung 5,939 dengan probabilitas 0. Karena probabilitas ( $0 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan atau perilaku tugas benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari data diatas dapat di simpulkan bahwa perilaku tugas seorang pimpinan memberikan dampak kepada bawahannya, oleh karena itu didalam penerapan perilaku tugas seorang atasan harus sangat berhati-hati hal ini dikarenakan memiliki pengaruh dalam hal perkembangan serta kemajuan sebuah perusahaan.
2. Untuk variabel perilaku hubungan ( $X_2$ ), nilai t hitung 0,656 Dengan probabilitas 0,515 Karena probabilitas ( $0,515 > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterimakan dan  $H_1$  ditolak sehingga menunjukkan bahwa koefisien regresi tidak signifikan atau perilaku hubungan tidak benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil olah data diatas dapat di simpulkan bahwa kemampuan menyampaikan informasi, ketepatan penyampaian informasi kepada karyawannya dan, gaya dan metode penyampaian informasi tidak benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawannya
3. Untuk variabel perilaku kepribadian ( $X_3$ ), nilai t hitung 3,623 dengan probabilitas 0,002. Karena probabilitas

(  $0,002 \leq 0,05$  ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan atau perilaku kepribadian benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya hasil penelitian diatas maka perusahaan diharapkan dapat memiliki seorang pemimpin yang memiliki kematangan sifat, kematangan pola, kemampuan, keterampilan dan ketegasan. Dengan adanya hal yang telah di sebutkan diharapkan dapat mendorong kinerja karyawan yang nantinya dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui bahwa jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Dan dilakukan pengujian validitas untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam setiap variabel reliabel dan valid. Dalam uji normalitas menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas serta memiliki distribusi normal. Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Untuk variabel perilaku tugas (X1), nilai t hitung 5,939 dengan probabilitas 0. Karena probabilitas ( $0 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan atau perilaku tugas benar-benar berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Dari data diatas dapat di simpulkan bahwa perilaku tugas seorang pimpinan memberikan

dampak kepada bawahannya, oleh karena itu didalam penerapan perilaku tugas seorang atasan harus sangat berhati-hati hal ini dikarenakan memiliki pengaruh dalam hal perkembangan serta kemajuan sebuah perusahaan.

2. Untuk variabel perilaku hubungan (X2), nilai t hitung 0,656 dengan probabilitas 0,515. Karena probabilitas ( $0,515 > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak sehingga menunjukkan bahwa koefisien regresi tidak signifikan atau perilaku hubungan tidak benar-benar berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Dengan hasil olah data diatas dapat di simpulkan bahwa kemampuan menyampaikan informasi, ketepatan penyampaian informasi kepada karyawannya, gaya dan metode penyampaian informasi tidak benar-benar berpengaruh terhadap semangat karyawannya.
4. Untuk variabel perilaku kepribadian (X3), nilai t hitung 3,623 dengan probabilitas 0,002. Karena probabilitas ( $0,002 \leq 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan atau perilaku kepribadian benar-benar berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Dengan adanya hasil penelitian diatas maka perusahaan diharapkan dapat memiliki seorang pemimpin yang memiliki kematangan sifat, kematangan pola, kemampuan, keterampilan dan ketegasan. Dengan adanya hal yang telah di sebutkan diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan yang nantinya dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi Perusahaan  
Hendaknya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan lebih menitik beratkan pada perilaku tugas, dilihat dari kuesioner yang telah di isi oleh karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. tersebut diperoleh data bahwa perilaku tugas memiliki pengaruh yang tinggi pada pekerjaan yang mereka laksanakan, sehingga dengan pemimpin lebih melakukan perilaku tugas yang tepat pada karyawannya misalnya dengan penempatan karyawan sesuai kemampuan yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Augusty Ferdinand, 2006, *Metode Penelitian Manajemen* Edisi Kedua, Semarang, Universitas Diponegoro.
- A.R. Begina, 2010, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi & Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa*, Semarang, Penelitian terdahulu.
- Crismon Santangan, 2005, *Analisa Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kota Madya*, Semrang, Universitas Diponegoro
- G. Indriyo, 2000, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- G. Indriyo dan I Nyoman Sudita, 2000, *Perilaku Organisasi* Edisi Pertama, Yogyakarta, PT PBF.
- Ghozali Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang, Universitas Diponegoro.
- J. Supranton, 2001, *Statistika Teori & Aplikasi* Cetakan Kedua, Jakarta, Erlangga.
- L Richard Daft, 2010, *Era Baru Manajemen*, Jakarta, Salemba.
- Musanef, 1996, *Manajemen Kepegawain di Indonesia*, Jakarta, PT Gunung Agung.
- Murzaeni Ali, 2003, *Pengaruh Persepsi Guru Mengenai Kriteria Kepemimpinan Kepala Sekolah & Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMU Swasta di Kota Tegal*, Tegal, Penelitian Terdahulu.
- R. Randhita, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintahan*, Bogor, Makalah KPM IPB.
- Sofyandi Herman, 2003, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sutrisno Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Prenada Media Group.
- Siagian P Sondang, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Suwarto, 2011, *Perilaku Organisasi* Edisi Revisi, Yogyakarta, Universitas Atmajaya.
- Sekaran Uma, 2006, *Metode Penelitian Untuk Bisnis* Jilid 1 Edisi 4, Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran Uma, 2006, *Metode Penelitian Untuk Bisnis* Jilid 2 Edisi 4, Jakarta, Salemba Empat.
- Suwarto Triton, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Oryza.
- Veithzal Rivai & Fauzi Moch. Basri, 2005, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.