

**THE INFLUENCE OF THE SITUATIONAL LEADERSHIP
MODEL ON EMPLOYEES PERFORMANCE
AT THREE BUMN IN PONTIANAK**

Rizky Fauzan

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak
Email: rizkyfauz@yahoo.co.id

Abstrak: Studi penelitian dilakukan untuk menganalisis pengaruh model kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei, dengan jenis penelitian eksplanatif. Populasi penelitian ini adalah 475 karyawan pada tiga BUMN di Pontianak. Dengan menggunakan rumus Slovin, sampel penelitian ini adalah 95 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan studi dokumen. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengukur setiap item variabel penelitian. Data dianalisis dengan teknik regresi berganda, dengan *F-test* dan *t-test* untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%. Berdasarkan hasil dari analisis regresi, diperoleh bahwa: (1) Secara simultan, perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Secara parsial, perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, perilaku partisipasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: model kepemimpinan situasional, kinerja karyawan

*Abstract: This research study conducts to analyze the influence of the situational leadership model among others instructional behavior, consultation behavior, participation behavior, and delegation behavior on employees performance. This research using survey method, with type of research was explanatory. The population of this research was 475 employees at three BUMN in Pontianak. Using Slovin formula, the sample of this research was 95 employess. Data was collected by questionnaire, interview, and document study. Validity and reliability test used to measure each item of research variable. Data was analyzed by multiple regression technique, with *F-test* and *t-test* for examines the influence of independent variables on dependent variable. Significance level which used in this research was 5%. According to the results of regression analysis, finds that: (1) simultaneously, instructional behavior, consultation behavior, participation behavior, and delegation behavior have significant effects on employees performance; (2) partialy, instructional behavior, consultation behavior, participation behavior, and delegation behavior have significant effects on employees*

performance. According to the results of this study, participation behavior was variable which have dominant effects on employees performance.

Keywords: the situational leadership model, employees performance

LATAR BELAKANG

Usaha yang dilakukan manusia melalui organisasi termasuk dalam bentuk perusahaan, pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan (*need*) sebagai manusia. Dengan kata lain, untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakikat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan itu merupakan persyaratan penting dalam menempatkannya pada kedudukan sesuai harkat dan martabat sebagai manusia (Nawawi, 2000).

Manusia sebagai anggota organisasi dalam melakukan proses pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap, nilai-nilai, keinginan dan minat akan berpengaruh pada model kepemimpinannya juga pada kinerja.

Model kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain. Model kepemimpinan bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya (Hersey dan Blanchard, 1992).

Melalui model kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-

orang/karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui model kepemimpinan.

Untuk menyelaraskan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi. Sosialisasi akan sempurna jika pegawai baru merasa senang pada pekerjaan dan organisasinya. Pendatang baru merasa diterima oleh rekan kerjanya sebagai orang yang dipercayai dan memiliki nilai-nilai, menimbulkan rasa percaya diri bahwa dia mampu mengerjakan pekerjaan secara sukses memahami sistem yang ada, tidak hanya yang berkaitan dengan tugas-tugasnya saja, tetapi juga dengan peraturan yang ada.

Model kepemimpinan seorang pemimpin akan signifikansi dengan kondisi kerja, di mana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu model kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi model kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain

mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas dan mengingat bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengukur stabilitas dan kesuksesan dari organisasi. Dengan kata lain, kinerja karyawan menjadi salah satu alat kunci tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti berupaya mengukur pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang).

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel pada tiga BUMN di Pontianak yang pemilihannya tanpa didasarkan pada apapun. Sedangkan dipilihnya BUMN sebagai obyek penelitian, karena didasarkan pada persepsi umum yang menyatakan bahwa BUMN adalah perusahaan yang cukup menikmati beragam fasilitas (meskipun tidak semuanya), ditambah lagi dengan adanya aspek monopoli, tanpa kompetitor yang kuat, dan didukung perangkat UU atau peraturan pemerintah lainnya, sehingga dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang sehat. Padahal ketika terjadi krisis moneter akibat nilai rupiah yang turun terhadap nilai tukar dolar, pada kenyataannya justru BUMN dijadikan sebagai salah satu andalan negara

untuk turut menyetatkan kondisi perekonomian nasional. Demikian juga dengan adanya program privatisasi menjadi bukti bahwa BUMN menjadi harapan negara untuk pemulihan ekonomi nasional. Untuk itulah, peneliti merasa demikian penting untuk meneliti tentang pengaruh dari model kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, agar BUMN terutama pihak tiga BUMN (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, dan PT. PLN Cabang) di Pontianak semakin kompetitif dalam percaturan bisnis.

Dengan mengacu kepada tujuan organisasi pada ketiga BUMN di Pontianak tersebut akan membentuk dan membina model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawannya. Sebagai sebuah perusahaan yang bersifat nirlaba, diharapkan mampu menciptakan kinerja yang efektif dan efisien. Dalam kematangan karyawan yang ditanamkan kepada seluruh karyawannya, terpatrit sikap bahwa kinerja ketiga BUMN di Pontianak tersebut (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang) sangat berperan pada keberhasilan usahanya Indonesia.

Oleh karena itu, setiap sumber daya manusia di perusahaan harus didayagunakan seoptimal mungkin sehingga mampu berkinerja secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu, guna menyongsong era otonomi daerah yang masih sangat prematur ini, melalui penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan kinerja karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang) yang dikaitkan dengan model kepemimpinan situasional.

Secara khusus ada beberapa hal penting yang mendasari penelitian ini dilakukan pada tiga BUMN di Pontianak (PT.

Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang).

Pertama, bahwa kinerja karyawan secara individu merupakan sesuatu hal yang dianggap penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Karena dengan kinerja yang tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi maupun tujuan organisasi/perusahaan.

Satrio (*dalam* Umar, 1999) menegaskan bahwa unjuk kerja (*performance*) yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan kematangan karyawan. Lebih lanjut, Umar menyatakan bahwa kecakapan tanpa kematangan karyawan atau kematangan karyawan tanpa kecakapan sulit untuk mendapatkan output yang tinggi.

Kematangan karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh adanya umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangannya (Simamora, 1997).

Kinerja karyawan secara individu akan dicapai apabila karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang) tersebut mempunyai kematangan kerja. Kematangan kerja ini akan dapat dicapai bilamana ada kemauan dari diri sendiri dan mendapat arahan dari pemimpin mereka melalui model kepemimpinan.

Jadi, model kepemimpinan mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Model kepemimpinan penting karena dengan model kepemimpinan ini diharapkan setiap individu mau

bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi (Hasibuan, 1999).

Tanpa adanya model kepemimpinan, seseorang karyawan cenderung tak merasa dibimbing untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut. Model kepemimpinan sebagai dorongan para pengawas merupakan faktor penting dalam mengambil setiap kesempatan untuk dapat menjalankan tugas secara optimal. Jika setiap tugas dapat dijalankan secara optimal maka dapat diyakini bahwa kinerja karyawan dapat diwujudkan bagi kepentingan organisasi. Melalui model kepemimpinan situasional diharapkan mampu mengungkap pengaruh yang diberikan unsur model kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang).

Kedua, yang mendasari pentingnya analisis pengaruh unsur model kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang) dikaji melalui penelitian ini adalah bahwa masih ada karyawan yang belum berfungsi secara optimal dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berkenaan dengan tingkah laku yang bertentangan dengan peraturan karyawan yang menimbulkan berbagai hambatan. Gejala-gejala yang menghambat pelaksanaan tugas ini nampak antara lain pada saat: (1) Penyelesaian tugas tidak sesuai dengan waktu dan standar pekerjaan yang telah ditetapkan; (2) Selama jam kerja, karyawan sering meninggalkan ruangan kerjanya, pergi ke ruangan lain untuk membicarakan hal-hal di luar bidang tugasnya; (3) Di sela jam kerja dari karyawan yang meninggalkan kantor untuk urusan pribadi tanpa

sepengetahuan atasannya; (4) Ada karyawan yang tidak dapat bekerjasama dengan teman sekerja lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan secara bersama; (5) Ada karyawan yang enggan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya untuk diselesaikan; dan (6) Ada karyawan yang tidak dapat membedakan mana pekerjaan dinas dan mana bukan dinas, yang justru mempengaruhi penyelesaian pekerjaan mereka setiap hari.

Gejala-gejala di atas telah menghambat pencapaian kinerja yang optimal dan telah dijumpai dalam pengamatan sebelumnya. Melalui penelitian ini diharapkan mampu mengungkap kebenaran dugaan mengenai belum optimalnya karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang) dalam menjalankan tugasnya.

Pengungkapan unsur model kepemimpinan situasional dalam kaitannya dengan tingkat kinerja karyawan ini guna menemukan unsur-unsur apa saja pada model kepemimpinan situasional yang perlu dikembangkan dan unsur-unsur mana yang perlu diperbaiki sehingga tingkat kinerja dapat lebih optimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel dalam model kepemimpinan situasional (perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, perilaku delegasi) secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada 3 BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang); dan (2) Untuk mengetahui variabel manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada tiga BUMN di

Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang).

Manfaat penelitian secara praktis, dapat dijadikan input bagi praktisi maupun pihak pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang), sehingga dapat mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap model kepemimpinan instruksional, model kepemimpinan konsultasi, model kepemimpinan partisipasi, model kepemimpinan delegasi, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja mereka.

Secara teoretis, memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan konsep kepemimpinan khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan, serta memberikan masukan pada para pemimpin dalam hal model kepemimpinan dan kinerja karyawan untuk dapat dikembangkan hingga mengelola unit usaha secara profesional, dan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.

RERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

Staf peneliti Universitas Ohio (*dalam* Hersey dan Blanchard, 1992) berusaha mendefinisikan berbagai dimensi perilaku pemimpin, mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya mereka mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi. Struktur inisiasi dan konsiderasi (*initiating structure and considering*). Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja,

dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Sedangkan konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku pemimpin ditinjau dari dua dimensi yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (*initiating structure and considering*). Di mana struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin untuk membentuk pola organisasi sedangkan konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Perilaku pemimpin akan berpengaruh terhadap iklim organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Pengaruh pemimpin ini akan tercapai bila didukung dengan kematangan karyawan (*maturity*) sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) bawahan untuk memikul tanggungjawab yang mengarahkan perilaku mereka. Kematangan bawahan dalam kepemimpinan situasional akan mempengaruhi model kepemimpinan seseorang.

Dalam penelitian Satrio (dalam Umar, 1999) mengenai pengaruh pemimpin, iklim organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, dengan mengambil sampel sejumlah 66 staf pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Dati I Jawa Timur Cabang Malang menyatakan bahwa: 1) Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi; 2) Secara bersama-sama perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja

kelompok; 3) Secara bersama-sama perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Kematangan karyawan (*maturity*) yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard (1992) sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang untuk memikul tanggung jawab yang mengarahkan perilaku mereka sendiri. Kematangan bawahan dalam kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi model kepemimpinan seseorang dan juga kematangan kendalanya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan orang mempunyai kematangan yang berbeda.

Dalam penelitian Sanjaya (1991) mengenai efektivitas model kepemimpinan situasional pada 10 LKMD di Kabupaten Jember, Sanjaya menyimpulkan bahwa kematangan anggota LKMD 70% mempunyai kemampuan rendah, tetapi anggota tersebut memiliki kemauan tinggi sedangkan model kepemimpinan yang dominan adalah instruksi 70%, model kepemimpinan partisipai 10% dan model kepemimpinan konsultasi dan delegasi 20%.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survey yang menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*), yakni memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada tiga BUMN di Pontianak (PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang) yang memiliki masa

kerja minimal tiga tahun. Pembatasan masa kerja tersebut digunakan, dengan asumsi bahwa mereka telah memahami prosedur dan aturan yang berlaku di tempat kerjanya dengan baik. Berdasarkan data dari bagian kepegawaian ke tiga BUMN tersebut, diperoleh populasi yang berjumlah 475 orang karyawan.

Sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (1999) sebagai berikut: Populasi berjumlah 475 orang dan tingkat presisi dalam pengambilan sampel ini adalah 9,2%, maka ukuran sampel yang diperoleh adalah :

$$n = \frac{475}{1 + (475)(0,092)^2}$$

Teknik sampling yang digunakan adalah *Proportionated Stratified Random Sam-pling*. Ukuran sampel untuk masing-masing sub populasi adalah:

Tabel 1. Ukuran Sampel Untuk Setiap Strata Jabatan dari Tiga BUMN di Pontianak

Jabatan	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel
PT. TELKOM (134 karyawan)		
1. Kakandatel	1 orang	-
2. Kadin/Kabag	8 orang	2 orang
3. Kasubdin/Kaur	22 orang	4 orang
4. Spesialis	46 orang	9 orang
5. Pelaksana/Staf	57 orang	11 orang
PT. POS INDONESIA (202 karyawan)		
1. Kepala Kantor	1 orang	-
2. Manajer	12 orang	3 orang
3. Asman dan Staf	189 orang	38 orang
PT. PLN CABANG (139 karyawan)		
1. Kepala Cabang	1 orang	-
2. Fungsional Ahli	9 orang	2 orang
3. Kepala Bagian	4 orang	1 orang
4. Kepala Seksi dan Staf	125 orang	25 orang
Jumlah Total	475	95 orang

Sumber: Data Sekunder PT. Telkom, PT. Pos Indonesia, PT. PLN Cabang, Tahun 2012

Untuk menentukan karyawan yang dijadikan responden pada setiap sub populasi digunakan cara undian.

Uji validitas item menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* (Sugiyono, 2000), di mana syarat minimum suatu instrumen untuk dianggap valid jika nilai $r > 0,3$.

Uji reliabilitas menggunakan *Teknik Alpha Cronbach*, di mana suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliabel*) bila memiliki koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1998).

Untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial, serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini digunakan statistik inferensial. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda (*multiple regression*), di mana alat analisis ini dapat digunakan jika variabel penelitian memiliki skala pengukuran minimal interval, sedangkan dalam skala pengukuran variabel penelitian ini adalah ordinal, maka dilakukan transformasi dengan menggunakan *interval succession method*.

Uji asumsi klasik model regresi, antara lain uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dilakukan agar model regresi yang digunakan dapat diterapkan atau dianggap baik dan memenuhi persyaratan regresi.

Untuk menguji model regresi berganda tersebut antara lain mencakup pengujian pengaruh secara parsial digunakan uji t (*t-test*) dan pengaruh secara simultan digunakan uji F (*F-test*) dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

PENYAJIAN DATA DAN DISKUSI

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Dasar pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan nilai probabilitas, baik untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh simultan maupun parsial, dengan kriteria: Jika $p < 0,05$, maka H_a diterima dan jika $p > 0,05$, maka H_a ditolak.

Analisis Regresi Antara Variabel-variabel dalam Model Kepemimpinan Situasional (perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi) terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 2 terlihat bahwa nilai p (Sig. F) = 0,000 < 0,05, maka H_a diterima.

Tabel 2. Hasil regresi antara perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Independen	Koefisien regresi (B)	Sig t
Perilaku Instruksional (X1)	0,140	0,004
Perilaku Konsultasi (X2)	0,098	0,024
Perilaku Partisipasi (X3)	0,448	0,000
Perilaku Delegasi (X4)	0,109	0,016
Konstanta	1,163	
Multiple R	= 0,860	
R Square	= 0,739	
Adjusted R Square	= 0,728	
Sig F	= 0,000	
Variabel Dependen	= Kinerja Karyawan	
α	= 0,05	

Sumber: Data primer yang diolah, tahun 2013

Hal ini berarti bahwa berdasarkan hasil penelitian perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis (1) dapat diterima.

Variasi perubahan nilai variabel

dependen (Y) yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel independen (X_1, X_2, X_3, X_4) secara simultan sebesar 72,8% (*Adjusted R Square* = 0,728) dan sisanya 27,2% dijelaskan oleh variabel lain.

Nilai R yang diperoleh adalah positif yaitu 0,860, dapat diartikan bahwa semakin tinggi perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya konstan.

Berdasarkan Tabel 2 tersebut, untuk pengaruh parsial dapat dijelaskan sebagai berikut: Hasil analisis regresi antara perilaku instruksional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai p (sig t) = 0,004 < 0,05. Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara perilaku instruksional terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,140, dapat diartikan bahwa semakin tinggi perilaku instruksional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Hasil analisis regresi antara perilaku konsultasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai p (sig t) = 0,024 < 0,05. Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara perilaku konsultasi terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,098, dapat diartikan bahwa semakin tinggi perilaku konsultasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Hasil analisis regresi antara perilaku partisipasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai p (sig t) = 0,000 < 0,05. Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara perilaku partisipasi

terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0.448, dapat diartikan bahwa semakin tinggi perilaku partisipasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Hasil analisis regresi antara perilaku delegasi (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai p (sig t) = 0,016 < 0,05. Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara perilaku delegasi terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,109, dapat diartikan bahwa semakin tinggi perilaku delegasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Berdasarkan hasil analisis regresi antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen yang ada pada Tabel 2, menunjukkan bahwa nilai p (sig t) yang diperoleh untuk masing-masing variabel independen lebih kecil dari 0,05, maka H_a diterima. Hal ini berarti, berdasarkan hasil penelitian perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis (2) dapat diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (1) Hasil analisis regresi terhadap data lapangan menemukan bahwa variabel-variabel dalam model kepemimpinan situasional (perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi) secara

simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Hasil analisis regresi terhadap data lapangan menemukan bahwa variabel-variabel dalam model kepemimpinan situasional (perilaku instruksional, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (3) Hasil analisis regresi terhadap data lapangan menemukan bahwa secara parsial variabel perilaku partisipasi merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan

IMPLIKASI

Hasil penelitian ini masih belum dapat dikatakan sempurna dan mungkin hanya memberikan kontribusi yang kecil baik secara teoritis maupun praktis, hal ini peneliti sadari karena masih terdapat keterbatasan yang melekat dalam penelitian ini, namun demikian, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) Seorang pemimpin supaya dapat meningkatkan kinerja karyawan harus dapat menerapkan model kepemimpinan situasional, dengan mengkombinasikan gaya kepemimpinan instruksional, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi. Hal ini dilaksanakan tergantung pada situasi mana yang menguntungkan organisasi yang dipimpinnya dengan lebih menekankan gaya kepemimpinan partisipasi; dan (2) Perlu penelitian lanjutan untuk menguji model kepemimpinan lain di luar 4 (empat) model kepemimpinan yang telah diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth. (1992). *Management of Organization Behavior*. Diterjemahkan oleh Agus Darma. Manajemen Perilaku Organisasi Edisi IV. Jakarta: Erlangga.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth. (1996). *Revisiting the Life Cycle Theory of Leadership*. Article. Leadership Development Magerial Style.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis yang Kompetitif)*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sanjaya. (1991). *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Situasional pada Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa. (LKMD) di Kabupaten Jember*. Yogyakarta: Pasca Sarjana UGM.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2000). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia.