

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak)

**Yusuf Lapi**<sup>1</sup>

STIE Ottow & Geissler Serui Papua (081342493837)

**Abstract,** This research is intended to find out the influence of elements in situational leadership style toward the performance of the Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak employees. The elements to be analysed include the instructive leadership behavior ( $X_1$ ), consultative leadership behaviour ( $X_2$ ), participative leadership behaviour ( $X_3$ ), and delegacies leadership behaviour ( $X_4$ ), as independent variables, and the performance as dependent variable. The objectives of the research are to analysed the influence of the situational leadership style which consist of instructive leadership behaviour ( $X_1$ ), consultative leadership behaviour ( $X_2$ ), participative leadership behaviour ( $X_3$ ), and delegacies leadership behaviour ( $X_4$ ) toward performance of the Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak employees and to analysed the dominant influence leadership behaviour toward performance of the Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak employees. The whole employees, 73 person, of Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak is considered as the population, and all of the employees as a sample by using census technique. The result of the research shows that the instructive leadership behaviour ( $X_1$ ), consultative leadership behaviour ( $X_2$ ), participative leadership behaviour ( $X_3$ ), and delegacies leadership behaviour ( $X_4$ ) has no significant influences toward performance, and the  $H_0$  at first hypothetic is rejected. its means the delegacies leadership behaviour has significant influence toward performance. Answering the second hypothetic found the regression coefficient delegacies leadership behaviour has the value of 0.626, and significantly value  $< 0.046$ . So the delegacies leadership behaviour has positive and significant value toward performance, and the second hypothetic is rejected.

**Keywords:** Situational Leadership Style, Performance

## PENDAHULUAN

Proses kegiatan suatu organisasi tidak terlepas dari kegiatan seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahan dengan maksud-maksud tertentu. Organisasi tersebut dapat berupa organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Seorang pemimpin yang mampu menampilkan kepemimpinannya akan mampu mempengaruhi bawahan agar mau melakukan atau melaksanakan kegiatan tertentu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat juga menentukan tingkat keberhasilan organisasi yaitu dalam menggerakkan bawahan untuk berprestasi sehingga akan menentukan hasil kerja pegawai itu sendiri. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau kelompok-kelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

---

<sup>1</sup> **Yusuf Lapi** adalah dosen STIE Ottow & Geissler Serui, Papua

Gaya kepemimpinan itu salah satunya adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan hampir pada setiap jenis organisasi, apakah organisasi usaha, industri, pemerintahan, militer bahkan keluarga. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan dalam situasi apapun di mana orang-orang berusaha mempengaruhi orang lain.

Sedangkan pola umum yang biasanya terlihat di antaranya adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi keduanya. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari para pengikutnya; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing pengikut; kapan harus dilakukan, di mana dan bagaimana melakukannya. Perilaku hubungan atau suportif adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orang: menyediakan dukungan, dorongan, gambaran psikologis dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Model kepemimpinan situasional ini dipandang relevan untuk diaplikasikan pada organisasi profit maupun organisasi non profit seperti pada organisasi pemerintahan daerah yang realisasi manajemennya tidak hanya berfokus pada tujuan yang bersifat finansial saja. Selain seorang pemimpin yang handal yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat, tidak kalah penting adalah tersedianya pegawai atau karyawan yang memiliki berbagai keunggulan, karena pada dasarnya karyawan atau pegawai juga memiliki andil yang sama besar terhadap keberhasilan dari sebuah organisasi atau instansi.

Begitu juga dengan Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak yang menjadi bagian dari sistem pemerintahan Kabupaten Fak-fak. Dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah sebagai pelaksanaan Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah serta penjabaran dari Peraturan Pemerintah tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka perlu dilakukan langkah-langkah penguatan kewenangan, efisiensi, efektivitas, akuntabilitas kinerja kelembagaan dan peningkatan kualitas sumberdaya manusia sebagai upaya mewujudkan pemerintahan yang baik, dinas ini diharapkan mampu untuk menyiapkan aparaturnya dengan baik dimulai dari pemimpin atau kepala dinas.

Seorang pemimpin harus mampu mengaplikasikan model kepemimpinan secara tepat yang disesuaikan dengan tingkat kematangan pegawai. Hal ini dimaksudkan agar dinas ini dapat meningkatkan kualitas pelayanannya kepada masyarakat. Dengan demikian, maka kinerja dinas ini akan lebih baik

Dinas pendapatan daerah ini mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana pemerintah daerah di Bidang Pendapatan Daerah yang bertugas melaksanakan urusan rumah tangga daerah di bidang pendapatan daerah. Dinas ini juga dituntut untuk mampu meningkatkan kinerjanya seoptimal mungkin dalam menghimpun pendapatan daerah.

Upaya peningkatan kinerja optimal dapat tercapai melalui upaya peningkatan kinerja secara internal, di antaranya adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Upaya tersebut merupakan bagian dari upaya untuk memanfaatkan peluang dalam menggali dan mengelola berbagai sumber penerimaan baru, di mana sumber-sumber penerimaan baru tersebut berasal dari potensi ekonomi regional. Peluang memanfaatkan potensi ekonomi tersebut terbuka lebar melalui berbagai kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah dalam era otonomi daerah.

Mengingat begitu besarnya beban tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh aparat maka dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi diperlukan

sinkronisasi dan keterpaduan antar seksi dan sub seksi dan lintas sektoral lainnya. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai profesionalisme, loyalitas dan dedikasi yang tinggi serta mampu memotivasi pegawai yang ada untuk meningkatkan kinerjanya. Pada akhirnya pegawai yang ada mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dalam melaksanakan fungsinya, dinas ini perlu adanya model kepemimpinan yang mempunyai efektifitas tinggi terhadap keberhasilan suatu organisasi, sehingga terjadi peningkatan kinerja pegawai sesuai harapan.

Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain pertama Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif dan perilaku kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak? Kedua perilaku kepemimpinan manakah yang berpengaruh dominan terhadap pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif dan perilaku kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak dan untuk menganalisis perilaku kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Selain itu pemimpin diartikan sebagai pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu. Pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan, atau posisi.

Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya lebih mempengaruhi orang lain daripada orang lain yang mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, Gibson (1997:5), Robbins (1996:39) secara umum menyebut bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Hal yang sama dinyatakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:83) melihat kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok.

Secara umum kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, dengan demikian dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan secara umum terdiri dari variabel pemimpin, pengikut dan situasi lain. Selain itu kepemimpinan seseorang tidak terlepas dari posisi, peran dan fungsinya sebagai pemimpin. Pemimpin dalam posisinya akan terkait dengan pengikutnya. Posisi ini menuntut peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, demikian pula dengan fungsi yang harus mengkoordinir aktivitas pengikutnya, peran pemimpin adalah memberikan arahan, saran, tindakan persuasif pada kelompok.

Sedangkan menurut Tannenbaum, dkk dalam As'ad (1982:16) memberikan batasan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan

dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya suatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah suatu tindakan atau proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan atau aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang terorganisir dalam usaha untuk menentukan tujuan melalui proses komunikasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut teori *path goal* terdapat empat perilaku atau gaya pemimpin (Thoha 1994:290), pertama kepemimpinan direktif (*Directive Leadership*): memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Kedua, kepemimpinan suportif (*Supportif Leadership*): pemimpin yang memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka. Ketiga, kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*): berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka. Keempat, kepemimpinan orientasi-prestasi (*Achievement Oriented Leadership*): menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

### **Kepemimpinan Situasional**

Gaya kepemimpinan situasional adalah Pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang tersebut. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa: pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi pengikut yang bekerja dengan pemimpin tersebut. (Hersey dan Blanchard 1995:150)

Pola umum yang biasanya terlibat di antaranya adalah perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi keduanya. Perilaku tugas adalah perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari seorang pengikut; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing pengikut; kapan dilakukan; di mana dan bagaimana melakukannya. Perilaku ini disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap dan jalur komunikasi yang jelas dan cara-cara melakukan pekerjaan yang harus dicapai.

Sedangkan perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi antara pemimpin dengan pengikut-pengikutnya dengan cara membuka lebar jalur komunikasi, memberikan tanggung jawab dan kesempatan kepada pengikut untuk menggunakan potensinya. Perilaku ini disifati oleh dukungan sosio-emosional, kesetiakawanan dan kepercayaan bersama.

Gaya kepemimpinan yang berlaku dalam suatu situasi berkaitan erat dengan kematangan para pengikut. Kematangan (*maturity*) pengikut dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau

ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan atau pengalaman. Sedangkan kemauan berkaitan dengan keyakinan diri motivasi pengikutnya. (Thoha 1999:68)

Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan tingkat (kadar) bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya, tingkat (kadar) dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin, tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas, banyaknya dengan tujuan baik. (Mohyi 1999:196)

Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungannya dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antar gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut, bagi para pemimpin.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. (Mangkunegara 2001:67)

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pemimpin akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada di bawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang berhasil. Kinerja karyawan merupakan prestasi atas hasil kerja yang dilakukan karyawan atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, pengertian prestasi kerja dan kinerja adalah identik. Siswanto (1985:195) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Hal itu berkaitan dengan jumlah atau kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu, jadi kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Bila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi (organisasional) dari para karyawan (anggota organisasi). (Martoyo 1990:84).

Penilaian kinerja yang obyektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penelitian di kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik. Hal ini yang perlu diperhatikan dalam penilaian terhadap kinerja adalah

faktor subyektifitas dari si penilai sehingga obyektifitas penilaian dapat tercapai sesuai dengan standard yang telah ditentukan.

Ada banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, tingkat kesalahan dan sebagainya. Hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesuaian dengan waktu yang telah direncanakan) (Dharma 1986:45)

Penilaian prestasi kerja atau kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan yang berarti bahwa penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Sedangkan adanya standart pelaksanaan kerja berarti ukuran yang di[akai untu menilai prestasi kerja tersebut dapat berjalan dengan baik apabila berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah, pertama diduga bahwa perilaku kepemimpinan instruktif ( $X_1$ ), perilaku kepemimpinan konsultatif ( $X_2$ ), perilaku kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), perilaku kepemimpinan delegatif ( $X_4$ ) dalam kepemimpinan situasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak. Kedua, diduga perilaku kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ) dalam gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak di mana penelitian ini berusaha untuk menjelaskan faktor yang menyebabkan suatu fenomena Ruang lingkup penelitian ini adalah pengkajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang terdiri perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif, perilaku kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak.

Perilaku kepemimpinan instruktif ( $X_1$ ) adalah perilaku kepemimpinan seorang pemimpin dalam memberikan instruksi dengan dimensi penugasan. Indikatornya adalah penetapan tujuan dalam awal kegiatan, penetapan pemberian tugas sesuai dengan struktur organisasi dan penetapan batas waktu pelaksanaan tugas, perlunya pengarahan dalam tugas, ketatnya pengawasan.

Perilaku kepemimpinan konsultatif ( $X_2$ ), adalah perilaku kepemimpinan seorang pemimpin dalam hal komunikasi antara pemimpin dengan bawahan dengan dimensi kompleksitas permasalahan yang dihadapi bawahan. Indikatornya adalah besarnya dukungan moril, kesempatan untuk berkonsultasi, besarnya tanggapan terhadap permasalahan yang dihadapi pegawai, besarnya kesempatan pengembangan diri.

Perilaku kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ), adalah perilaku kepemimpinan seorang pemimpin yang diterapkan untuk saling berbagi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan-keputusan mengenai bagaimana penyelesaian tugas dengan sebaik-baiknya dengan dimensi keterlibatan seorang pemimpin. Indikatornya adalah besarnya perhatian terhadap persoalan pegawai, tingkat kebersamaan dalam menyelesaikan tugas, tingkat kesediaan untuk menerima pendapat bawahan, tingkat tanggung jawab dan kewenangan.

Perilaku kepemimpinan delegatif ( $X_4$ ), adalah perilaku kepemimpinan seorang pemimpin yang berkaitan dengan kewenangan yang diberikan pemimpin kepada

bawahan dalam melaksanakan tugas, dengan dimensi besarnya kewenangan penerimaan tugas. Indikatornya adalah penerimaan kewenangan tugas, keketatan penugasan, besarnya pertanggungjawaban tugas, tingkat pengawasan, keterlibatan bawahan.

Variabel Kinerja (Y), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dan dapat diukur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Indikator kinerja antara lain ketaatan pada pimpinan, kejujuran menjalankan tugas, kesetiaan bekerja, prestasi kerja yang mampu dicapai, tanggung jawab, kerja sama dengan pegawai lain, kemampuan berprakarsa dalam menyelesaikan tugas dari atasan, ketepatan waktu.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak yang berjumlah 73 orang. Dalam menentukan sampel, menurut Arikunto (1998:107) menyatakan bahwa apabila obyek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pada data jumlah pegawai yang telah diperoleh kurang dari 100 orang, maka pada penelitian ini digunakan cara sensus, maksudnya adalah jumlah sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 73 orang.

### **Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan situasional (perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan perilaku kepemimpinan delegatif) mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak. Model analisisnya menggunakan analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana : Y = kinerja pegawai, a = konstanta,  $b_1, b_2, b_3, b_4$  = koefisien regresi,  $X_1$  = perilaku kepemimpinan instruktif,  $X_2$  = perilaku kepemimpinan konsultatif,  $X_3$  = perilaku kepemimpinan partisipatif,  $X_4$  = perilaku delegatif, e = Error/Epsilon/Pengganggu

### **HASIL**

Hasil dari uji validitas dapat diketahui bahwa semua skor butir pertanyaan berkorelasi signifikan dengan total skor, ditunjukkan dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Korelasi yang signifikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor menunjukkan bahwa butir pertanyaan yang digunakan dapat mengukur variabel yang diteliti, sehingga seluruh *item* pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel 8 menunjukkan bahwa butir pertanyaan masing-masing variabel memiliki nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0.6, jadi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipakai untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* (*Adjusted R<sup>2</sup>*) seperti tabel berikut:

Tabel 1, Nilai *Adjusted R Square*



Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.298, artinya variasi perubahan kinerja ditentukan oleh perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif, perilaku kepemimpinan delegatif sebesar 29.8%, sisanya yaitu sebesar 70.2% disebabkan oleh variabel lain.

Tabel 2, Model Regresi Linear Berganda

		Coefficient <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.096	3.104		5.508	.000					
	X1- Prk Kpm Instruktif	-.417	.258	-.276	-1.614	.111	.325	-.192	-.159	.332	3.009
	X2 - Prk Kpm Konsultatif	.263	.236	.204	1.117	.268	.508	.134	.110	.293	3.417
	X3 - Prk Kpm Partisipatif	.346	.255	.212	1.358	.179	.508	.163	.134	.399	2.508
	X4 - Prk Kpm Delegatif	.626	.307	.424	2.036	.046	.508	.240	.201	.225	4.454

a. Dependent Variable: Y - KINERJA

Berdasarkan tabel di atas dapat ditentukan model regresi linear berganda yang dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = 17.096 - 0.417X_1 + 0.263 X_2 + 0.346 X_3 + 0.626 X_4$$

Nilai konstanta sebesar 17.096; hal ini menunjukkan bahwa kinerja tanpa dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif dan perilaku kepemimpinan delegatif.

Nilai koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan instruktif ( $X_1$ ) = -0.417;,, berarti bahwa perilaku kepemimpinan instruktif jika diimplementasikan akan berlawanan arah dengan kinerja dan pengaruhnya tidak signifikan. Nilai koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan konsultatif ( $X_2$ ) = 0.263; hal ini menunjukkan bahwa berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan nilai koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ) = 0.346 berarti bahwa variabel ini berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, untuk variabel perilaku kepemimpinan delegatif ( $X_4$ ) mempunyai nilai 0.626; nilai koefisien regresi ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil pengujian regresi untuk pengujian hipotesis pertama (Uji F) dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3, Hasil Uji F

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	605.485	4	151.371	8.647	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1190.433	68	17.506		
	Total	1795.918	72			

a. Predictors: (Constant), X4 - Prk Kpm Deleгатif, X3 - Prk Kpm Partisipatif, X1- Prk Kpm Instruktif, X2 - Prk Kpm Konsultatif

b. Dependent Variable: Y - KINERJA

Bila dilihat dari hasil uji F diatas tampak bahwa perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan, hanya perilaku kepemimpinan delegatif yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini tampak pada nilai signifikansi dibawah nilai 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), maka model ini bisa digunakan sebagai model regresi untuk memprediksi kinerja, dengan melihat hasil di atas maka menyebabkan  $H_0$  ditolak. Artinya hanya perilaku kepemimpinan delegatif yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis kedua menggunakan uji t yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel dan menentukan variabel yang paling menentukan (signifikan) perubahan variabel terikat.

Koefisien regresi perilaku kepemimpinan instruktif sebesar -0.417 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan instruktif berbanding terbalik terhadap kinerja, semakin tinggi perilaku kepemimpinan instruktif maka kinerja akan semakin turun dengan menganggap variabel lain tetap. Karena nilai signifikansinya lebih dari 0.05 ( $0.111 > 0.05$ ) maka perilaku kepemimpinan instruktif teruji tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

Koefisien regresi perilaku kepemimpinan konsultatif sebesar 0.263 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan konsultatif positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Karena signifikansi lebih dari 0.05 ( $0.268 > 0.05$ ), maka perilaku kepemimpinan konsultatif tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Koefisien regresi perilaku kepemimpinan partisipatif sebesar 0.346 menunjukkan bahwa setiap penambahan satu satuan perilaku kepemimpinan partisipatif mempunyai arah positif. Namun karena nilai signifikansinya lebih dari 0.05 ( $0.176 > 0.05$ ) maka perilaku kepemimpinan partisipatif teruji tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Koefisien regresi perilaku kepemimpinan delegatif sebesar 0.626, menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan delegatif akan menaikkan kinerja. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 ( $0.046 < 0.05$ ) maka perilaku kepemimpinan delegatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari dugaan sementara bahwa hipotesis kedua adalah perilaku kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ) dalam kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan dominan terhadap kinerja ternyata ditolak karena pengaruh yang dominan justru pada perilaku kepemimpinan delegatif. Hal ini disebabkan karena perilaku kepemimpinan delegatif lebih memberikan kewenangan dalam penugasan pada pegawai, pimpinan memberikan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, pimpinan memberikan rincian tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, pimpinan mengadakan pengawasan pada

kepegawai, dan pimpinan melibatkan pegawai dalam diskusi yang berhubungan dengan tugas

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada bagian sebelumnya dengan menggunakan metode regresi berganda tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional yaitu perilaku kepemimpinan delegatif berpengaruh terhadap kinerja.  $Adjusted R^2$  sebesar 0.298, artinya variasi perubahan kinerja ditentukan oleh perilaku kepemimpinan delegatif sebesar 29.8%, sisanya yaitu sebesar 70.2% disebabkan oleh variabel gaya kepemimpinan lain.

Hal ini membuktikan bahwa hanya gaya kepemimpinan situasional melalui perilaku kepemimpinan delegatif yang diterapkan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak dalam menjalankan aktivitasnya yaitu sebagai subsistem dari pemerintahan Kabupaten Fak-fak.

Gaya kepemimpinan ini memiliki peran yang sangat menentukan dalam menentukan kinerja organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan apa yang tepat untuk diterapkan di suatu organisasi tergantung dari organisasi itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Paul dan Blanchard (1995:180) bahwa menurut konsep dasar kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan terbaik bagi semua situasi.

Gaya kepemimpinan yang berlaku dalam suatu situasi juga berkaitan erat dengan kematangan para pengikut seperti yang dijelaskan Thoha (1999:68) bahwa kematangan (*maturity*) pengikut dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan atau pengalaman. Sedangkan kemauan berkaitan dengan keyakinan diri pengikutnya.

Sedangkan pola umum yang biasanya terlibat di antaranya adalah perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi keduanya. Perilaku tugas adalah perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari seorang pengikut; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing pengikut; kapan dilakukan; di mana dan bagaimana melakukannya. Perilaku ini disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap dan jalur komunikasi yang jelas dan cara-cara melakukan pekerjaan yang harus dicapai.

Sedangkan perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi antara pemimpin dengan pengikut-pengikutnya dengan cara membuka lebar jalur komunikasi, memberikan tanggung jawab dan kesempatan kepada pengikut untuk menggunakan potensinya. Perilaku ini disifati oleh dukungan sosio-emosional, kesetiakawanan dan kepercayaan bersama.

Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh yang positif dan dominan terhadap kinerja. Dengan demikian jika diterapkan perilaku kepemimpinan delegatif maka kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Fak-fak akan meningkat. Hal ini terutama jika pemimpin memberikan kewenangan dalam penugasan pada pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan, hanya perilaku kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Perilaku kepemimpinan delegatif berpengaruh dominan dan positif terhadap kinerja, berarti semakin diterapkannya perilaku kepemimpinan delegatif maka semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai.

### Saran

Perilaku kepemimpinan delegatif terbukti berpengaruh positif dan dominan sehingga jika ingin menaikkan kinerja pegawai, diharapkan pimpinan antara lain dapat memberikan kewenangan lebih dalam penugasan pada pegawai, dapat memberikan tanggung jawab yang lebih kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, dapat memberikan rincian tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan, dapat mengadakan pengawasan pada kepegawai, dapat melibatkan pegawai dalam diskusi yang berhubungan dengan tugas

Disarankan pada peneliti lain yang akan mengkaji masalah kinerja agar memasukkan variabel gaya kepemimpinan lain sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja misalnya gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan demokratis karena sumbangan variabel tersebut diyakini dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Daftar Rujukan

- Arikunto, Suharsimi, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi IV, Cetakan Kesebelas, PT, Rineka Cipta Jakarta.
- Dharma, Agus, **1986, Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer**, CV Sinar Baru, Bandung.
- , 1991, **Manajemen Prestasi Kerja**, Cetakan Kedua, PT Rajawali Press, Jakarta.
- Gibson, J Ivancovich J. M, Donnelly J. H. 1996. **Organisasi: Perilaku Sebagai Proses**. Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Edisi Kedelapan. Bina Rupa Aksara, Jakarta
- Hersey, P, dan Blanchard, H, 1992, **Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia**, Terjemahan Agus Dharma, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Martoyo, Susilo, 1990, **Manajemen Sumberdaya Manusia** Edisi Kedua Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Mulyono, M, 1990, **Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi**, Bina Aksara bekerja sama dengan Pusat Antar Universitas Studi Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

Robbins, Stephen P. 2001. **Perilaku Organisasi**. Alih Bahasa: Hadyana dan Menyamin Molan. Penerbit: PT Prenhallindo, Jakarta

Siswanto, Bedjo, 1989, **Manajemen Tenaga Kerja**, Sinar Baru, Bandung.

Thoha, Miftah, 1995, **Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku**, Cetakan Keenam, Raja Grafindo Persada, Jakarta.