

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA BARITO UTARA

Tajeri

Dosen Prodi Manajemen STIE Muara Teweh

## ABSTRACT

*This research is supposed (1) to know significant influence of Situational Leadership Style and Motivation simultaneously and partially on the performance of Post Communication and Telecommunication Department workers at North Barito Regency, (2) to know the most dominant influence variable on the performance of Post Communication and Telecommunication Department workers at North Barito Regency. By doing survey on 30 respondents and analysis by using multiple linear-regressions, the results of study are: 1). Situational Leadership Style and Motivation simultaneously influenced the workers' performance of Post Communication and Telecommunication Department at North Barito Regency as big as 42,6%; 2) Situational Leadership Style and Motivation partially influenced the workers' performance of Post Communication and Telecommunication Department at North Barito Regency; Situational Leadership Style influence is  $B = 0,225$ ;  $\beta = 0,305$ ;  $p = 0,045$ , and motivation influence is  $B = -0,497$ ;  $\beta = 0,544$ ;  $p = 0,001$ ; 3) The most dominant variable on the workers' performance of Post Communication and Telecommunication Department at North Barito Regency is motivation as big as 54,4%.*

Keywords : *Situational Leadership Style, Motivation, Performance*

## Pendahuluan

Abad 21 adalah era globalisasi dimana perubahan terjadi secara tidak teratur dan sulit untuk diprediksi arahnya. Selain itu, perdagangan bebas juga memungkinkan *global corporation* atau *multi national corporation* dalam memasarkan produk ke berbagai wilayah di seluruh dunia. Untuk menghadapi perubahan-perubahan itu setiap orang harus cepat tanggap dan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal agar dapat memiliki *competitive advantage*, sehingga

mampu bersaing dan bertahan bahkan menang. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas SDM merupakan suatu kebutuhan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Senada dengan hal tersebut, Stoner (1992:2) menyebutkan bahwa sumber daya paling tinggi bagi sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, karena di dalamnya terdapat bakat, kreativitas, keinginan dan aktivitas. SDM berperan penting dalam lingkungan bisnis untuk mengembangkan usaha lebih luas dan

meningkatkan produktivitas sesuai program kerja.

Perubahan perilaku pekerja adalah hasil dari perubahan gaya kepemimpinan. Menurut *The Conference Board*, dewasa ini 64 persen perusahaan-perusahaan menggunakan performa tim sebagai suatu ukuran efektivitas kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan performa terbaik untuk mencapai target organisasi. Menurut Carlton, sebagian besar masalah tentang produktivitas rendah disebabkan oleh manajemen yang buruk. Pengalokasian sumber daya yang tepat merupakan kunci untuk meningkatkan prestasi perusahaan dan meningkatkan produktivitas manajemen.

Menurut Welch dalam Wardhana (2005:4), untuk menjadi efektif suatu organisasi haruslah sederhana, pekerja dalam organisasi harus memiliki kepercayaan diri dan kapasitas intelektual yang tinggi. Karakteristik pekerja ini bergantung pada pola kepemimpinan. Pemimpin yang lemah akan menimbulkan kompleksitas bagi organisasi dan keraguan bagi bawahan. Diperlukan sosok pemimpin yang mampu menumbuhkan motivasi para bawahannya. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, seorang pemimpin senantiasa berinteraksi dalam organisasi. Perilaku pemimpin akan mempengaruhi kinerja organisasi termasuk perilaku pemimpin dengan bawahan, misalnya sikap pemimpin terhadap pekerjaan dan rekan sejawatnya, menyelesaikan konflik,

bekerjasama, memberi motivasi, disiplin, dan kreativitas.

Peningkatan kualitas bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara; pendidikan and pelatihan, pembinaan, membangun kerjasama, motivasi dan pengaruh dari pemimpin guna meningkatkan performa individual dan kelompok. Membawa ke dalam suasana kebanggaan individu dan kelompok, menciptakan antusiasme yang tinggi, mengelola bakat yang kreatif (Siagian, 1995).

Di samping gaya kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mampu memberi motivasi pada bawahan. Maslow (1954) menyatakan sebagian besar motivasi didasarkan pada kenyataan bahwa energy manusia disebabkan ketegangan intern dan kebutuhan. Orang yang memiliki motivasi bekerja lebih kerasa dari yang lain yang kurang berbakat (Nimran, 1997 : 53). Magginson (1997:226) menekankan bahwa suatu organisasi bergantung bagaimana melakukan berbagai hal dengan benar untuk membangun dan mempertahankan pertumbuhan kerja jangka panjang, sedangkan pengembangan SDM hanyalah sebagian dari yang harus dilakukan. Oleh karena itu pengembangan SDM adalah salah satu kegiatan penting yang harus dilakukan.

Agar perusahaan tetap eksis dalam krisis ekonomi dan politik saat ini dituntut adanya pemimpin yang mampu memimpin organisasinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan atau leader adalah kemampuan

mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok agar berperilaku seperti yang dikehendaki (Robbins, 1986). Gorda (1994:125) menjelaskan pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok lain agar bersedia untuk melaksanakan kegiatan tertentu sesuai keinginan pemimpin dan atau keinginan bersama yang ditentukan terlebih dahulu. Selanjutnya Stodgill (1984:11) menjelaskan kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan perilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan cara dan gaya tertentu sehingga pemimpin mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keterkaitan faktor gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan pegawai maka akan dilakukan penelitian dengan permasalahan dan tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.
- b. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.
- c. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja

pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.

- d. Mengetahui variabel manakah yang berpengaruh paling dominan diantara gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.

## **TINJAUAN PUSTAKA GAYA KEPEMIMPINAN**

### **Pengertian Kepemimpinan**

Ada berbagai pengertian kepemimpinan sesuai perspektif individu. Robbin (2002:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Stodgill (1974:9) kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok, kepemimpinan sebagai titik sentral, sebab dalam kehidupan organisasi dari kepemimpinan diharapkan lahir berbagai gagasan baru yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok. Menurut Stodgill kepemimpinan adalah suatu seni membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan. Humphill (1954) mengemukakan kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan. Terry (1993) menyatakan

kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang kearah pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain Jacob & Jacques (1990 : 281) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pemberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan uraian di atas, ada 3 hal penting yang harus dipahami dan dimengerti oleh seorang pemimpin, yaitu:

1) Pengaruh.

Pemimpin harus mampu mempengaruhi orang-orang di bawahnya sehingga orang lain bersedia menerima pengarahan dan pembinaan secara efektif.

2) Komunikasi

Kejelasan dan akurasi dalam menyampaikan informasi, akan mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Sehingga tercipta komunikasi yang sehat, akan menumbuhkan kerjasama saling pengertian dan meningkatkan motivasi baru.

3) Pencapaian tujuan

Kepemimpinan akan terarah apabila memiliki focus atau tujuan organisasi yang menjadi tujuan utama. Pemimpin dituntut mampu dan berani mengkreasikan gaya kepemimpinannya untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pemimpin juga

dituntut mampu dalam mengimplementasikan tanggung jawab organisasi dengan memberdayakan sumber daya yang ada.

### **Gaya Kepemimpinan dan Teori-Teori Kepemimpinan**

Menurut Lussier dan Achua (2004:14) yang ditulis oleh Girinda (2005:18), teori kepemimpinan adalah penjelasan dari beberapa aspek kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan memiliki nilai praktis karena dipakai untuk memahami, menguasai, memprediksi, dan mengontrol kepemimpinan yang sukses.

Menurut Nimran (1997:66) gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, seperti yang dikemukakan oleh Tanenbaum dan Smith adalah yang umum dipakai sebagai model. Kedua pakar ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin membentuk suatu kotinum dari sifat demokratik. Kedua sifat ekstern ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kekuasaan oleh pengikut. Berikut dijelaskan mengenai kedua sifat tersebut, yaitu:

**1. Gaya Kepemimpinan Demokratik,** yaitu gaya pemimpin yang senantiasa meminta dan mendengarkan saran-saran, pendapat, dan kritik dari pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan organisasi termasuk di dalam pelaksanaan

dan pengendaliannya. Di samping itu pemimpin bergaya demokratis senantiasa mempertanggungjawabkan segala pelaksanaan kebijakan organisasi kepada pengikutnya;

2. **Gaya kepemimpinan otoriter**, yaitu gaya pemimpin yang ingin berkuasa sendiri, tidak bersedia mendengarkan saran, usul, nasehat orang lain. Organisasi yang dipimpinnya dipandang sebagai miliknya. Di dalam menggerakkan dan membina pengikutnya, lebih mengutamakan ancaman agar tumbuh rasa takut di kalangan pengikutnya. Kritik dan perbedaan pendapat dianggap orang yang tidak senang dan bahkan mereka ini ditempatkan sebagai lawan yang akan menjegal kepemimpinannya.
3. **Kombinasi dari kedua faktor** inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktekkan perilaku kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan di antara keduanya adalah gaya pemimpin yang memberi kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya di dalam mengelola aktivitas organisasi. Pemimpin baru akan ikut campur bila diminta oleh pengikutnya dan bila di dalam pelaksanaan tugas timbul stagnasi.

### Gaya Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan teori kepemimpinan Model Kontingensi (Fidler's Contingency Model) terakhir yang dikemukakan oleh Paul

Hersey dan Kenneth Blanchard, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (*maturity*) bawahan. Keduanya mendefinisikan kedewasaan sebagai suatu kematapan usia dan emosional. Penelitian yang dilakukan oleh Hersey dan Blanchard (1996, 1997, 1982) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda dari situasi satu dengan situasi lain. Karena itu dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosa dengan baik tentang situasi meliputi waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, teman sejawat, dan bawahan. Sehingga pemimpin-pemimpin yang baik harus mampu mengubah perilakunya sesuai dengan situasinya serta mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku individu yang berusaha untuk mempengaruhi individu lainnya. Dalam Situational Leadership Theory, dijelaskan dua kategori gaya kepemimpinan yang dapat dijalankan oleh seorang pemimpin yaitu *Task / Directive behavior* (perilaku tugas atau pengarah) dan *relationship supportive behavior* (perilaku hubungan / pendukung). Perilaku tugas adalah pola memberitahukan orang tentang apa, bagaimana, kapan dan siapa yang harus melakukan sesuatu. Sedangkan perilaku hubungan diartikan sebagai seberapa banyak pemimpin terlibat komunikasi dua arah

dengan pengikutnya, termasuk mendengar, membesarkan hati, memfasilitasi, menjelaskan, serta memberikan dukungan sosioemosional.

## **MOTIVASI**

### **Pengertian Motivasi**

Kata dasar motivasi adalah motif yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang yang melakukan sesuatu. Menurut Nawai (2000: 351) motivasi merupakan kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Wexley (1992: 98) menjelaskan bahwa motivasi biasanya didefinisikan sebagai proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Disamping dorongan intuisi konsep motivasi merupakan bidang yang paling sulit dalam psikologi. Salah satu alasannya adalah bahwa motivasi tidak dapat diamati secara langsung. Suatu proses hipotetik hanya dapat disimpulkan dengan mengamati perilaku orang. Sedangkan Armstrong (1988:68) mengemukakan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi menggerakkan orang untuk mencapai tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan anggotanya berbeda dalam keadaan yang harmonis dan seimbang. Gibson (1994: 94) berpendapat motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri

karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Dilanjutkan oleh Gibson (1997:185), bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Nimran (1999:45) berpendapat pada dasarnya ada tiga pokok motivasi, yaitu : (1) usaha, yakni menunjukkan kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan dan pekerjaan. (2) kemauan kuat yang didemonstrasikan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya dalam tugas-tugas pekerjaannya. (3) arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang pada dasarnya menguntungkan. Dengan demikian motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Dan hasil-hasil tersebut berupa produktivitas, kehadiran dan kreativitasnya.

Sedarmayanti (2001:66) mengemukakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Perbuatan atau tindakan yang dimaksud dapat berarti kerja keras untuk lebih berprestasi, menambah keahlian, sumbang saran dan lain-lain. Yang menjadi pendorong dalam hal ini adalah bermacam-

macam faktor, di antaranya ingin lebih terpendang diantara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Koontz (1989:115) menjelaskan bahwa motivasi adalah reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya suatu tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan / melepaskan ketegangan. Kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu.

Berdasarkan definisi tentang motivasi dari pendapat tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menimbulkan suatu keinginan pada diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

### **Bentuk Motivasi**

Nawawi (2000:359) membedakan motivasi menjadi dua bentuk yang diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat / makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain

motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan.

#### **2. Motivasi ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Menurut Gorda (1994:139), secara umum kebutuhan karyawan dibedakan menjadi dua jenis. Yang pertama adalah kebutuhan material merupakan kebutuhan dasar alamiah atau naluriah karyawan untuk kelangsungan hidup mereka seperti kebutuhan pangan, papan, pakaian, pertumbuhan jasmani, memperoleh keturunan dan sebagainya. Apabila tidak terpenuhi menyebabkan proses kelangsungan hidupnya bahkan kemungkinan akan berakibat fatal. Yang kedua adalah kebutuhan non material merupakan kebutuhan yang secara tidak langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup karyawan. Yang termasuk kebutuhan non material antara lain kondisi kerja aman, cinta kasih, persahabatan, perasaan memiliki, diterima dalam kelompok, pengakuan, adanya jaminan keamanan, status, penghargaan, dan sebagainya. Dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan tumbuh rasa senang di lingkungan kerjanya. Rasa senang dan aman tersebut akan

membuat dan mendorong semangat kerja yang tinggi di lingkungan kerjanya yang akan berdampak pada tingkat kedisiplinan dan tingkat produktivitas kerja karyawan itu sendiri yang akan berpengaruh terhadap lingkungan kerjanya.

### **Teori Motivasi**

Ada dua aliran teori motivasi yang akan diuraikan sebagai berikut.

#### **1. Teori-Teori Kebutuhan**

Teori-teori motivasi ini berusaha menjelaskan berbagai macam kebutuhan manusia dan dalam kondisi-kondisi mana mereka termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya. Yang termasuk ke dalam motivasi ini adalah :

##### **a. Teori Kebutuhan Maslow**

Menurut Abraham Maslow manusia memiliki lima kelompok kebutuhan, yaitu:

- a) *Physiological needs* (kebutuhan Fisiologis), yaitu kebutuhan mempertahankan hidup seperti kebutuhan primer, kebutuhan biologis, udara, makanan, kenyamanan fisik, seks, air untuk minum, cuti.
- b) *Safety and Security Needs* (kebutuhan rasa aman)
- c) *Social Needs* (Kebutuhan Sosial) yaitu cinta, persahabatan, perasaan diterima di dalam kelompok, dan lain-lain.

d) *Esteem Needs* (Kebutuhan Harga Diri) seperti penghargaan, pengakuan, kepercayaan diri, status, kehormatan.

e) *Self Actualization* (Kebutuhan Aktualisasi Diri),

##### **b. Teori ERG Aldefer**

ERG adalah singkatan dari *Existence, Relatedness, and Growth* yang artinya Keberadaan, keterhubungan dan pertumbuhan. Clyton Alderfer meringkas lima kebutuhan Maslow menjadi tiga sebagai berikut:

1. *Existen Needs* (eksistensi keberadaan), yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah apa-apa yang dapat terpenuhi oleh sejumlah kondisi material. Karenanya, kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan yang lebih terpenuhi oleh kondisi material daripada hubungan antar pribadi.
2. *Relatedness* (keterhubungan), kebutuhan ini terpenuhi melalui adanya komunikasi terbuka dan pertukaran pikiran antara orang-orang yang berhubungan suatu misal dalam organisasi. Ini berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan sosial dan harga diri dalam teori kebutuhan Maslow.
3. *Growth needs* (Pertumbuhan), yakni kebutuhan ini terpenuhi oleh keterlibatan yang kuat dalam tempat/lingkungan kerja, yang di dalamnya menggambarkan adanya pemanfaatan secara penuh keahlian dan kemampuan serta

pengembangan secara kreatif atas keahlian-keahlian dan kemampuan baru. Kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan harga diri Maslow.

## 2. Teori-Teori Proses

Teori proses memusatkan perhatian pada bagaimana motivasi itu terjadi. Ada dua kelompok teori motivasi yaitu Teori Ekspektasi dan Teori Keadilan.

### a. Teori Ekspektasi

Teori ekspektasi ini adalah keyakinan bahwa motivasi ditentukan oleh hasil-hasil yang diharapkan seseorang untuk dicapai sebagai buah daripada tindakan-tindakan mereka dalam mengembangkan teori motivasi. Ada tiga unsure yang ikut menentukan pencapaian hasil yang disarankan oleh teori ini. Pertama, *instrumentality*, adalah keyakinan bahwa suatu perbuatan (*performance*) merupakan hal penting untuk memperoleh imbalan atau *reward*. Yang kedua: *Valance* adalah nilai yang diharapkan atas hasil yaitu keadaan dimana hasil itu cukup menarik atau dengan kata lain menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk memperoleh hasil pada tingkat yang pertama. Yang ketiga, *expectancy* adalah kemungkinan bahwa staf dan karyawan dapat benar-benar mencapai hasil tingkat pertama tertentu. Teori Vroom ini kemudian diberi nama dengan teori *expectancy*.

### b. Teori Keadilan

Teori ini mengharapkan setiap individu-individu hendaknya dimotivasi untuk menjamin hubungan timbale balik yang seimbang atau adil. Tindakan yang tidak adil adalah tindakan yang tidak baik yang akan menghasilkan tekanan batin dan orang-orang perlu mengorbankan energinya untuk mengurangi ketidakadilan dan mencapai keadilan. Oleh karena itu, keadilan sangat diperlukan sebagai motivasi dalam memimpin staf dan karyawan.

## KINERJA

### Pengertian Kinerja

Hasibuan (1991 : 105) menyatakan bahwa prestasi kerja (kinerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dalam mengelola waktu. Secara etimologis, prestasi kerja merupakan *performance*, yang pada derajat penyelesaian permintaan yang membentuk pekerjaan individual. Dengan demikian prestasi kerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara individual. Moenir (1983:76) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu.

Bernandin dan Russel (1995:385) mengajukan 6 kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan

mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness*, sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga

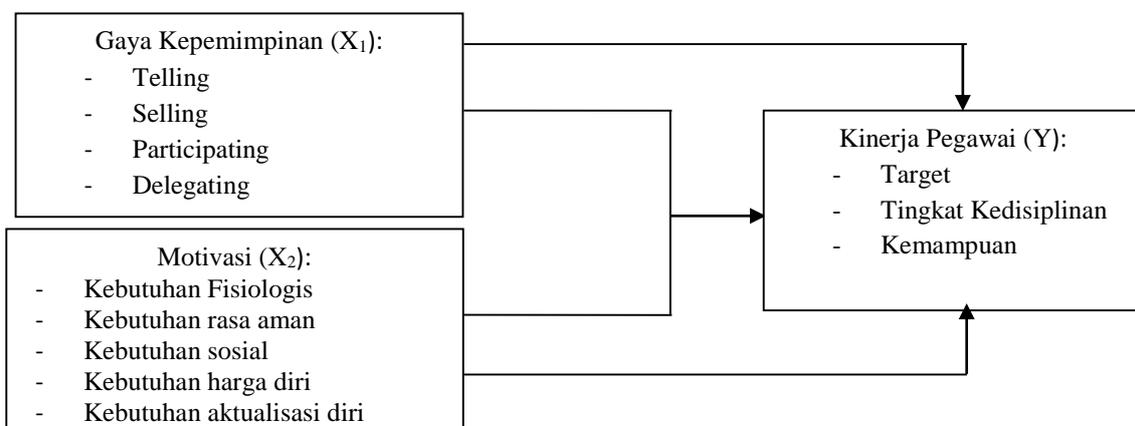
diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Pengukuran kinerja dalam bentuk yang hampir sama dilakukan oleh Syarif (1987:74) yang menjelaskan bahwa pengukuran kinerja adalah mutu (kehalusan, keberhasilan, ketelitian) jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam pekerjaan (banyak keahian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan berbagai macam alat), pengetahuan tentang pekerjaan. Dalam mengukur prestasi kerja, Dessler (1997:3) mengatakan bahwa mengukur kinerja berarti membandingkan kinerja aktual seorang karyawan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Dimana standar ini dapat dilihat dari *job description*.

### Kerangka Konseptual

Dari berbagai uraian di atas, maka dapat dirumuskan model kerangka penelitian sebagai berikut.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



### Hipotesis Penelitian

- a. Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.
- b. Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.
- c. Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.
- d. Motivasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Barito Utara.

### METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah semua individu yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara. Supranto (1997:233)

mengemukakan bahwa sampel penelitian meliputi sejumlah elemen yang lebih besar dari persyaratan minimal 20/30 orang/elemen/responden. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang.. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Selanjutnya data akan dianalisis dengan menggunakan beberapa analisis diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Uji Validitas Dan Reliabilitas
- b. Uji Asumsi klasik yang meliputi uji *multikolinearitas*, *heteroskedastisitas*, *normalitas* dan autokorelasi.
- c. Analisis regresi berganda : untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat
- d. Uji serempak (uji F): untuk mengetahui apakah seluruh variable bebas memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikatnya
- e. Uji parsial (uji t) : untuk mengetahui pengaruh yang bermakna secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Lebih lanjut, untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat dapat dilihat dari besarnya nilai  $R^2$ . Sisa dari persentase tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel di luar penelitian.
- f. Rangka koefisien *standardized beta* : untuk mengetahui variabel bebas mana yang berpengaruh lebih dominan terhadap variabel terikat.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Hasil uji validitas didapatkan bahwa hanya 4 item yang tidak valid ( $r < 0,30$ ), dan seluruh

item lainnya dinyatakan valid karena semua hasil  $r$  dari memiliki nilai lebih dari 0,3 ( $r > 0,30$ ). Sedangkan hasil pengujian reliabilitas instrumen menggunakan *alpha cronbach*, sehingga diperoleh nilai *alpha cronbach* yang lebih besar dari 0.7 dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian tersebut reliabel.

## UJI ASUMSI KLASIK

### 1). Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Deteksi adanya multikolinearitas melalui besaran VIF (*Variable Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Pedoman suatu model yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka toleransi mendekati angka 1.

**Tabel 1 Distribusi Data Collinearity Statistic**

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
X1	0.951	1.051
X2	0.951	1.051

Sumber : Data diolah kembali

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa angka *tolerance* mendekati angka 1 yaitu 0,951 dan 1,051. Ini berarti bahwa model regresi ini bebas dari multikolinearitas

### 2). Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot dimana sumbu X dan Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah rasional dengan ketentuan

bahwa : apabila pada grafik ada pola-pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika dilihat dari hasil analisis grafik, maka pada analisis ini tidak terjadi heteroskedastisitas, karena menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Y.

### 3). Uji Normalitas

Untuk mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah : dengan melihat grafik *Normal P-P Plot of regression Standardized residual*, bila data menyebar memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas. Analisis data grafik *Normal P-P Plot of regression Standardized residual*, terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi layak dipakai untuk prediksi Y berdasarkan masukan variabel independen.

### 4). Uji Autokorelasi

Untuk dapat mengetahui apakah model regresi ini bebas dari autokorelasi, dapat dilihat dari besaran Durbin-Watson. Cara pengambilan keputusan adalah jika angka Durbin Watson diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada

autokorelasi, dan Durbin-Watson diatas +2 berarti autokorelasi positif. Analisis pada model regresi terlihat angka Durbin-Watson sebesar +2,053, ini berarti berada pada angka -2 sampai +2 atau tidak terjadi autokorelasi.

**Tabel 2 Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda**

VARIABEL	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
Y	(Constant)	27.705	13.275		2.087	0.046
	X1	0.225	0.107	0.305	2.107	0.045
	X2	-0.497	0.132	0.544	-3.758	0.001
<b>F hitung = 11.592</b>		<b>F sig. = .000<sup>a</sup></b>	<b>R = 0,680</b>	<b>R<sup>2</sup> = .462</b>		

Sumber : Hasil perhitungan diolah kembali

Dari tabel di atas, diketahui bahwa persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 27,705 + 0,225 X_1 - 0,497 X_2$$

Angka R menunjukkan nilai sebesar 0,680 yang berarti bahwa ada pengaruh yang kuat secara bersama-sama antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan motivasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara. Nilai R Square adalah 0,462 yang berarti bahwa besarnya pengaruh X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> adalah sebesar 46,2% dan sisanya 53,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil analisis membuktikan bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Sedangkan masing-masing koefisien regresi variabel independennya mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05. Hal ini berarti semua variabel independen masing-masing berpengaruh terhadap kinerja Pegawai

Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara.

**Uji T**

1). Koefisien regresi untuk variabel X1 (gaya kepemimpinan situasional) adalah 0,225 dan besarnya t hitung untuk variabel X1 adalah sebesar 2,107 dengan tingkat signifikansi 0,045 dengan taraf nyata 5 % (α=0.05). Dengan demikian variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara.

2). Koefisien regresi untuk variabel X2 motivasi adalah -0,497 dan besarnya t hitung untuk variabel X1 adalah sebesar -3,758 dengan tingkat signifikansi 0,001 dengan taraf nyata 5 % (α=0.05). Dengan demikian variabel motivasi (X2) terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai

Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara.

#### **Uji F**

Nilai F hitung yang diperoleh dari hasil perhitungan menghasilkan nilai sebesar 11.592 dengan signifikan 0.000 (pada taraf  $\alpha = 0.05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terbukti berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara.

#### **Uji Dominasi Variabel**

Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan maka dilihat dari nilai BETA yang telah di-standardized tertinggi pada analisis ini. Nilai tertinggi adalah koefisien  $X_2$  dengan nilai 0,544. Dengan demikian dapat dibuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara. Besarnya koefisien determinasi adalah sebesar 0,462 yang berarti bahwa secara bersamaan

semua variabel bebas memberikan pengaruh sebesar 46,2% terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sisanya 53% dipengaruhi oleh faktor lain. Hubungan antar variabel menunjukkan adanya korelasi yang kuat, hal ini ditunjukkan oleh angka R sebesar 0,680 yang berarti bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan situasional dan motivasi dengan kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Kabupaten Barito Utara sebesar 68%. Variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah motivasi sebesar 0,544 atau 54,4 %.

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan kesimpulan di atas adalah sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan hendaknya dipertahankan bahkan ditingkatkan agar kinerja pegawai meningkat.
2. Pimpinan sebaiknya melakukan perubahan dalam memberikan motivasi kepada pegawai sebagai pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri individu untuk menumbuhkan kesadaran pentingnya memenuhi kebutuhan
3. Pimpinan perlu memper-timbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain gaya kepemimpinan dan motivasi seperti jumlah target yang harus diselesaikan, akurasi, dan tingkat kedisiplinan.

4. Pimpinan dituntut mampu membuat kebijakan yang sehat dan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.
5. Pimpinan hendaknya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan sesuai minat dan bakatnya atau mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sesuai kebutuhan Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi.
6. Pimpinan memberikan kesempatan luas pada pegawai untuk mengembangkan diri dan mencetak prestasi

Menjadi Manajer yang lebih Andal. Pustaka Jangga. Jakarta  
 Hadi, Sutrisno. 2000. *Statistik Jilid 2*, cetakan ke-17, Andi Offset, Yogyakarta.

\_\_\_\_\_. 2002. *Statistik Jilid 3*, Cetakan ke-11, Andi Offset, Yogyakarta.

Hasley, G.D., 1993. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*. Terjemahan Anaf S. Bagindo Jaya Sakti. Jakarta.

Heneman, H.G., D.P., Schab, J.A.Fossum and L.D. Dyer. 1991. *Managing Personnel and Human Resources. Strategies and Problems*, Downjones Irwin. Illionis.

Hersey, P., K.H. Blanchard. 1992. *Management of Organizational Behaviour : Utilizing Human Resource*, 5<sup>th</sup> Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. New York.

Lovez, E. 1992. *A test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance Job Satisfaction Relationship*. *Academy of management Journal*. pp. 335-348.

Siagian, S.P. 1998. *Organisasi Kepemimpinan and Perilaku Administrasi*, Cetakan Kelima, Penerbit CV. Haji Mas Agung. Jakarta.

Steers, R.M. 1991. *Introduction to Organizational Behaviour*. Glenview Illonios: Scott, Foresman and Company.

Stodgill, R.M. 1992. *Handbook of Leadership*, Free Press. New York.

Stoner, James F. dan Charles Wankel, 1994. *Management*. Jilid II, Alih ABhasa

#### DAFTAR PUSTAKA

Bernadin, H.J., & J.E.A. Russel. 1995. *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill, Inc. Singapura.

Collons, Rodger D. 1980. *Spotlight on Leadership Traits dalam Time*, A Dale (1991) Kepemimpinan, PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Davis, K. 1991. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. 5<sup>th</sup> Ed. Mc Graw-Hill Publishing Co. Ohio.

Gibson, James L. John M, Ivancevich, James H. Donnelly Jr. 1996. *Organization*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Organisasi – Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-8, Jilid II, Binarupa Aksara. Jakarta

Graham L. 1993. *101 Ways to be a Better Manager*. All Rights Reserved, Alih Bahasa Tuntun Sinaga. 1999101 Cara

Wilhelmus W. Bakowatun,  
Manajemen, Edisi Ketiga Intermedia.  
Jakarta.

