

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPT DIPENDA PROVINSI JAWA TIMUR**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE EMPLOYEES' WORKING
PERFORMANCE AT UPT DISPENDA, EAST JAVA PROVINCE**

ABSTRACT

By

ACHMAD CHOLIK

The objectives of the study are: (1) to analyze the leadership behavior comprising directive, supportive, participative, and delegative leaderships on the employees' working performance at UPT DISPENDA, East Java Province, (2) to know which one among directive, supportive, participative, and delegative leaderships has the biggest influence on the employees' working performance at UPT DISPENDA, East Java Province. The research is done started from November 12, 2011 to March 12, 2012 or as long as 5 months.

The study is done at UPT DISPENDA, East Java Province. The variables studied are free variables of Leadership Behavior (X) comprising of directive leadership (X_1), supportive leadership (X_2), participative leadership (X_3), and delegative leadership (X_4) and the bound variable is the employees' working performance at UPT DISPENDA, East Java Province (Y). The technique of data collection uses questionnaires, interview and documentation and they are continued by testing the validity and the reliability. The analysis technique used is multiple linear regression with the assistance of software SPSS Ver 11.

The results of the study show that: the leadership behavior comprising directive (X_1), supportive (X_2), participative (X_3), delegative (X_4) leadership behaviors simultaneously have positive and significant influence on the employees' working performance at UPT DISPENDA, East Java Province (Y). This is shown by the value of R^2 (determinant coefficient) = 0.922 which means the influence of variables X_1 , X_2 , X_3 , and X_4 on Y is as many as 92.2%. It is also shown that F_{count} is 74.107 bigger when it is compared with the value of F table that is 2.76. As such hypothesis 1 has been verified. The participative leadership behavior (X_3) has the biggest dominant influence on the employees' working performance at UPT DISPENDA, East Java Province (Y). It is shown by the value of beta (β) = 0.384 bigger when it is compared with the other factors, i.e. $X_1 = 0.215$, $X_2 = 0.265$, and $X_4 = 0.325$. as such hypothesis II has been verified.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sesuai dengan rangka pembangunan nasional, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi sasaran yang esensial. Ini sesuai dengan hakekat pembangunan nasional yang mengacu pada pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan masyarakat Indonesia seluruhnya.

Pembangunan yang dilakukan terhadap manusia Indonesia harus berlandaskan nilai luhur Pancasila yang meliputi pembangunan

fisik dan mental spiritual serta dilaksanakan pada segenap strata sosial masyarakat. Hasil yang dicapai juga harus dapat dinikmati oleh seluruh rakyat demi tercapainya keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dalam menghadapi arus perubahan yang terjadi kita tidak mempunyai pilihan lain kecuali terus membangun yang berarti menciptakan momentum yang baru untuk memperbaiki apa yang dirasakan belum sempurna. Pembangunan itu sendiri merupakan proses yang terus menerus tidak mengenal akhir, kita

hidup didalam dunia yang dinamis setiap saat kita berhadapan dengan tantangan-tantangan baru yang menuntut kerja keras dan motivasi tinggi untuk menjawab dan menyelesaikannya.

Sejalan dengan itu, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan hal penting yang harus diperhatikan sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik. Salah satu upaya peningkatan sumber daya manusia adalah melalui peningkatan motivasi kerja seluruh elemen yang mempunyai tugas melaksanakan pelayanan kepada masyarakat.

Baik secara individual maupun secara kelompok pemimpin tidak mungkin dapat bekerja sendirian,. Pemimpin membutuhkan sekelompok orang lain yang dalam istilah populer disebut bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga bawahan memberikan pengabdian dan sumbangsih kepada organisasi terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif dan produktif. (Siagian P.,1993:20). Daya tarik dan kepantingan untuk menemukan suatu bentuk bagaimana untuk mempengaruhi bawahan dan persepsinya terhadap pimpinan adalah merupakan tema sentral yang sangat perlu untuk mendapatkan perhatian dalam studi tentang kepemimpinan. Hal ini didasari pertimbangan bahwa sudah sejak lama para peneliti kepemimpinan mencoba untuk mengidentifikasi seperangkat sifat yang dapat digunakan untuk meramalkan keberhasilan kepemimpinan.

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan delegatif terhadap kinerja pegawai UPT Dispenda Provinsi Jawa Timur.
2. Untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan yang paling besar diantara direktif, suportif, partisipatif dan delegatif

terhadap kinerja pegawai UPT Dispenda Provinsi Jawa Timur

2.1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai tanggal 12 Nopember 2011 sampai dengan tanggal 15 Maret 2012 atau selama 5 bulan. Sedangkan lokasi penelitian bertempat di UPT Dispenda Provinsi Jawa Timur, dengan pertimbangan bahwa sesuai dengan perkembangan situasi yang ada, perilaku kepemimpinan delegatif tampaknya banyak mengalami hambatan karena terjadi proses perubahan budaya kerja yang dipengaruhi oleh sistem tatanan pemerintahan.

2.2. Teknik Pengambilan Sampel

Sesuai dengan lokasi penelitian, maka yang menjadi subyek penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jumlah populasi yang menjadi subyek penelitian adalah 76 orang. Sedangkan sampel diambil sebanyak 40% dari populasi, sehingga didapatkan jumlah sampel sebagai berikut : $76 \times 40/100 = 30,2 = 30$ orang. Jadi yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah 30 responden yang diambil secara acak (*random sampling*) dan masing-masing populasi mempunyai kesempatan yang sama.

2.3. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian dan rumusan hipotesis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda. Teknik ini dipergunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

Dimana :

Y = variabel terikat (kinerja pegawai)

A = konstanta

$b_1 b_2 b_3 b_4$ = koefisien regresi

X_1 = variabel bebas (perilaku direktif)

X_2 = variabel bebas (perilaku suportif)

X_3 = variabel bebas (perilaku partisipatif)

X_4 = variabel bebas (perilaku delegatif)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengujian Hipotesis

3.1.1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah “Perilaku kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan

Delegatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Dipenda Provinsi Jawa Timur”.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan uji F terhadap nilai-nilai koefisien regresi berganda, seperti tersebut pada tabel berikut ini :

Tabel .1. Analisis Regresi antara Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja

Variabel	B	Beta	t-hitung	t-tabel	Prob.
X ₁	0,178	0,215	2,279	2,045	0,031
X ₂	0,195	0,264	4,002	2,045	0,000
X ₃	0,345	0,384	4,132	2,045	0,000
X ₄	0,210	0,323	3,826	2,045	0,001
(Const)	0,350		1,691		0,103
Multiple R	= 0,960				
R ²	= 0,922				
F-hitung	= 74,107				
F-tabel	= 2,76				
Prob	= 0,000				

Sumber : Data primer diolah (September, 2011)

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap data yang dikumpulkan diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,350 + 0,178 X_1 + 0,195 X_2 + 0,345 X_3 + 0,210 X_4$$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa korelasi berganda antara variabel-variabel kepemimpinan dengan kinerja mempunyai nilai sebesar 0,960 yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat pada ukuran 30 responden. Koefisien determinasi (R²) sebesar 0,922 menunjukkan bahwa proporsi kemampuan variabel-variabel perilaku kepemimpinan yang terdiri atas perilaku kepemimpinan direktif, perilaku kepemimpinan suportif, perilaku kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif dalam menjelaskan keragaman variabel kinerja adalah sebesar 92.2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai F-hitung 74,107 dengan probabilitas 0,000 menunjukkan bahwa persamaan

regresi yang didapat secara statistik terbukti mampu menjelaskan keragaman kinerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai F-hitung lebih besar daripada F-tabel pada kolom 4; baris 25; derajat signifikansi 0,025 (74,107 > 2,76) atau dengan melihat probabilitas kesalahan model sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$.

Dari hasil uji F dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel perilaku kepemimpinan direktif (X₁), perilaku kepemimpinan suportif (X₂), perilaku kepemimpinan partisipatif (X₃) dan perilaku kepemimpinan delegatif (X₄) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y), adalah teruji.

3.1.2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Koefisien regresi pada variabel perilaku kepemimpinan direktif (X₁) sebesar 0,178 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku kepemimpinan direktif (X₁) akan dapat menaikkan kinerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel perilaku kepemimpinan direktif terhadap variabel kinerja

secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel perilaku kepemimpinan direktif (X_1) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 2,279 lebih besar daripada t-tabel pada $df = 29$; derajat signifikansi (α) = 0,05 yaitu sebesar 2,045 ($2,279 > 2,045$) atau dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,031 adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai beta pada variabel perilaku kepemimpinan direktif (X_1) adalah sebesar 0,215. Hal ini memberikan makna bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial dari variabel perilaku kepemimpinan direktif (X_1) adalah 21,5%.

Koefisien regresi pada variabel perilaku kepemimpinan suportif (X_2) sebesar 0,195 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku kepemimpinan suportif (X_2) akan dapat menaikkan kinerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel perilaku kepemimpinan suportif terhadap variabel kinerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel perilaku kepemimpinan suportif (X_2) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 4,002 lebih besar daripada t-tabel pada $df = 29$; derajat signifikansi (α) = 0,05 yaitu sebesar 2,045 ($4,002 > 2,045$) atau dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai beta pada variabel perilaku kepemimpinan suportif (X_2) adalah sebesar 0,264. Hal ini memberikan makna bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial dari variabel perilaku kepemimpinan suportif (X_2) adalah 26,4%.

Koefisien regresi pada variabel perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) sebesar 0,345 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) akan dapat menaikkan kinerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel perilaku kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja

secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 4,132 lebih besar daripada t-tabel pada $df = 29$; derajat signifikansi (α) = 0,05 yaitu sebesar 2,045 ($4,132 > 2,045$) atau dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai beta pada variabel perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah sebesar 0,384. Hal ini memberikan makna bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial dari variabel perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah 38,4%.

Koefisien regresi pada variabel perilaku kepemimpinan delegatif (X_4) sebesar 0,210 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku kepemimpinan delegatif (X_4) akan dapat menaikkan kinerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel perilaku kepemimpinan delegatif terhadap variabel kinerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel perilaku kepemimpinan delegatif (X_4) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 3,826 lebih besar daripada t-tabel pada $df = 29$; derajat signifikansi (α) = 0,05 yaitu sebesar 2,045 ($3,826 > 2,045$) atau dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,001 adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai beta pada variabel perilaku kepemimpinan delegatif (X_4) adalah sebesar 0,323. Hal ini memberikan makna bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial dari variabel perilaku kepemimpinan delegatif (X_4) adalah 32,3%.

Menentukan pilihan diantara variabel-variabel perilaku kepemimpinan sebagai sebuah keputusan terhadap variabel yang paling mempengaruhi kinerja digunakan koefisien beta, yaitu koefisien regresi dari variabel bebas yang telah dibakukan (Afif, 1993:10). Dari hasil perhitungan di atas dapat

ditarik kesimpulan bahwa pengaruh yang paling kuat berasal dari variabel perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) dengan nilai beta sebesar 0,384. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja adalah perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) adalah teruji.

3.1.3. Pengujian Asumsi Regresi Berganda

Untuk memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi asumsi klasik sebagai berikut :

1. Uji Kolinieritas Ganda (Multikolinierity)

Tabel.34. Hasil Uji Multikolinier

Variabel	Tolerance	VIF
Direktif (X_1)	0,350	2,860
Suportif (X_2)	0,712	1,404
Partisipatif (X_3)	0,360	2,778
Delegatif (X_4)	0,436	2,296

Sumber : Data primer diolah. (September, 2011)

Kolinieritas merupakan keadaan di mana terdapat kolinieritas yang sangat tinggi antar variabel bebas dalam persamaan regresi. Menurut Gujarati (1991:335) dikatakan bahwa multikolinieritas memiliki arti adanya korelasi linier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua atau lebih variabel bebas. Berarti, jika diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi satu dengan yang lain maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa tidak ada nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang melebihi nilai 10 yang memberikan arti bahwa tidak terjadi multikolinier.

2. Autokorelasi

Asumsi autokorelasi didefinisikan sebagai terjadinya

korelasi diantara data pengamatan, dimana munculnya suatu data dipengaruhi oleh data sebelumnya (Gujarati, 1991:400). Adanya suatu autokorelasi bertentangan dengan salah satu asumsi dasar dari regresi berganda yaitu tidak adanya korelasi diantara residu. Artinya jika ada autokorelasi maka dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi yang diperoleh kurang akurat. Untuk mengetahui adanya autokorelasi digunakan uji *Durbin-Waston* yang bisa dilihat dari hasil uji regresi berganda. Persamaan regresi dikatakan telah memenuhi asumsi tidak terjadinya autokorelasi jika nilai statistik *Durbin Waston* berada di antara nilai d_U dan $(4-d_U)$ yang diperoleh dari tabel *Durbin Waston*. Nilai d_U pada tabel *Durbin Waston* adalah 1,75. Dari hasil perhitungan terlihat bahwa nilai *Durbin Waston* adalah 1,419 (*lihat lampiran*) yaitu berada diantara $d_U = 1,75$ dan $4-d_U = -2,25$.

3. Kenormalan nilai residual

Pembuktian bahwa nilai residual menyebar normal merupakan salah satu indikasi persamaan regresi yang diperoleh adalah cukup baik. Pembuktian kenormalan nilai residual dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, yaitu memperhatikan hasil nilai probabilitas yang ada yaitu lebih besar dari nilai α sebesar 0,05.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai probabilitas untuk masing-masing variabel adalah lebih besar dari nilai α sebesar 0,05 yaitu untuk variabel $X_1 = 0,229$; $X_2 = 0,462$; $X_3 = 0,508$ dan $X_4 = 0,087$ sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi kenormalan nilai residual dapat terpenuhi. Sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini :

Tabel .2. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

Parameter Sebaran Normal	Nilai			
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Rata-rata	3,6667	3,7250	3,7417	3,7443
Standar Deviasi	0,61101	0,68654	0,56280	0,77656
Z Kolmogorov-Smirnov	1,040	0,852	0,822	1,252
Probabilitas (Asym. Sig.)	0,229	0,462	0,508	0,087

Sumber : Data primer diolah (September, 2011)

3.2. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pembuktian dari pengujian validitas dan reliabilitas, keempat variabel perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut terbukti melalui analisis data pada keempat variabel bebasnya (X), bahwa dari 5 item variabel perilaku kepemimpinan direktif, 4 item variabel suportif, 4 item variabel partisipatif dan 3 item variabel delegatif, hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap item yang dipakai dalam instrumen pertanyaan juga mempunyai validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item memiliki nilai di atas 0,30. Sedangkan pada variabel terikatnya, yaitu variabel kinerja (Y) yang terdiri dari 9 item juga menunjukkan bahwa setiap item yang dipakai dalam instrumen pertanyaan mempunyai validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa proporsi kemampuan variabel-variabel perilaku kepemimpinan yang terdiri atas perilaku kepemimpinan direktif (X₁), perilaku kepemimpinan suportif (X₂), perilaku kepemimpinan partisipatif (X₃) dan perilaku kepemimpinan delegatif, dalam persamaan regresi yang didapat secara statistik mampu menjelaskan keragaman kinerja.

Dari hasil uji-F dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel perilaku kepemimpinan direktif, perilaku kepemimpinan suportif,

perilaku kepemimpinan partisipatif dan perilaku kepemimpinan delegatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, adalah teruji.

2. Pembuktian analisis melalui uji t tingkat signifikan pengaruh variabel perilaku kepemimpinan terhadap variabel kinerja diketahui bahwa koefisien regresi pada masing-masing variabel adalah positif (variabel kepemimpinan direktif (X₁) = 0,178; variabel kepemimpinan suportif (X₂) = 0,195; variabel kepemimpinan partisipatif (X₃) = 0,345 dan variabel kepemimpinan delegatif (X₄) = 0,210) mempunyai makna bahwa dengan implementasi perilaku kepemimpinan akan dapat menaikkan kinerja.

Pada perilaku kepemimpinan direktif, pimpinan puncak hanya menginstruksikan tugas kepada para pimpinan setingkat di bawahnya yang mempunyai tanggung jawab terhadap staf. Instruksi ini berisi hal-hal pokok atau merupakan konsep yang masih perlu penjabaran. Dengan demikian pimpinan menengah dan staf diberi kesempatan untuk mengembangkan idenya yang dapat dituangkan dalam kerangka kerja yang bersifat operasional. Sehingga muncul inisiatif dan kreatifitas pada para pimpinan menengah dan staf yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja para pegawai tersebut.

Demikian pula pada perilaku kepemimpinan suportif, pimpinan puncak dalam melaksanakan tugas banyak memberikan bantuan dan dorongan kepada staf sehingga staf merasa diperhatikan dan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Bantuan dan dorongan ini dimaksudkan untuk merangsang inisiatif dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, oleh karena itu bantuan dan dorongan tidak boleh bersifat mendikte dan memaksa.

Model perilaku partisipatif tersebut nampaknya lebih diterima oleh staf, karena dalam pelaksanaan tugas tersebut pimpinan selalu mengajak berdialog dan menanamkan budaya musyawarah untuk mencapai mufakat dengan staf dalam merencanakan tugas yang akan dilakukan dan memberikan contoh yang positif agar dalam pelaksanaan tugas tidak mengalami hambatan, dan bila terjadi kesulitan diharapkan selalu ada komunikasi antara pimpinan dan staf.

Pada perilaku kepemimpinan delegatif, pimpinan puncak hanya mendelegasikan tugas kepada para pimpinan setingkat di bawahnya yang mempunyai tanggung jawab terhadap staf, serta mempercayai segala sesuatu tugas yang telah didelegasikan tanpa mengetahui apa yang terjadi dan dilaksanakan oleh staf, yang penting pekerjaan dapat dilaksanakan secara tuntas tanpa mempedulikan bagaimana proses pelaksanaan tugas tersebut.

Tingkat keberartian pengaruh variabel perilaku kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja masih lebih besar dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan yang lain, hal tersebut mempunyai makna bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif dalam usaha meningkatkan kinerja masih lebih besar pengaruhnya dibanding perilaku kepemimpinan yang lain.

Menentukan pilihan diantara variabel-variabel perilaku kepemimpinan sebagai salah satu keputusan terhadap variabel yang paling mempengaruhi kinerja digunakan koefisien beta, yaitu koefisien regresi dari variabel bebas yang telah dibakukan, (Arif, 1993:10). Dari hasil perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh yang paling kuat berasal

dari variabel perilaku kepemimpinan partisipatif. Hal tersebut juga didukung dengan data distribusi frekuensi, dimana pendapat bawahan dapat diterima oleh pimpinan dan peranan pimpinan dalam pelaksanaan tugas cukup besar.

Temuan empirik menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif adalah merupakan salah satu model kepemimpinan dimana pemimpin bertindak proaktif dan mau berdialog meminta dan menggunakan saran-saran, membuka peluang kepada staf untuk mengemukakan pendapat dan bermusyawarah apabila terdapat hambatan dalam pelaksanaan kerja (Miftah Toha: 1995:41). Dari analisa data menunjukkan bahwa dalam menentukan pilihan perilaku kepemimpinan yang dikehendaki oleh staf nampak sangat tinggi nilainya dibanding dengan perilaku kepemimpinan yang lain, sehingga hal ini memperkuat respon staf bahwa perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kehendak staf dan situasi sekarang adalah perilaku kepemimpinan partisipatif. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, karena sikap atau perilaku seorang pemimpin dapat memberikan harapan-harapan bagi karyawan untuk mencapai kesejahteraan, keamanan dan masa depan yang baik, sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah perilaku kepemimpinan partisipatif adalah teruji.

3. Untuk memperoleh nilai penduga yang efisien dan tidak bias dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa, maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi asumsi klasik, yaitu :

- a. Uji Multikolinieritas
Dari analisa data menunjukkan bahwa diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi satu dengan yang lain, maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.
 - b. Autokorelasi
Dari uji Durbin-Watson yang dapat dilihat pada hasil uji regresi berganda dapat diketahui bahwa ada autokorelasi, karena dalam persamaan regresi nilai statistik Durbin-Watson berada diantara nilai d_u dan $(4-d_u)$.
 - c. Kolmogorov-Smirnov
Bila diperhatikan dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov terbukti bahwa hasil nilai probabilitas yang ada lebih besar dari nilai α sebesar 0,05, sehingga asumsi kenormalan nilai residual dapat terpenuhi.
4. Memperhatikan uji statistik sebagaimana dikemukakan diatas, nampaknya Pegawai Dipenda Provinsi Jawa Timur megharapkan perilaku kepemimpinan partisipatif, hal tersebut terbukti dalam persamaan regresi berganda, dimana variabel perilaku kepemimpinan partisipatif adalah paling besar nilainya dibanding dengan ke tiga variabel perilaku kepemimpinan yang lain, karena dengan perilaku tersebut diharapkan pimpinan dapat berpartisipasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dalam arti tidak secara langsung, sehingga pegawai merasa diperhatikan dan akhirnya akan tercipta suasana kerja yang kondusif.

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Perilaku kepemimpinan yang terdiri dari perilaku kepemimpinan direktif (X_1), perilaku kepemimpinan suportif (X_2), perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) dan perilaku kepemimpinan

delegatif (X_4) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT Dipenda Provinsi Jawa Timur.

2. Perilaku kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
3. Memperhatikan uji statistik sebagaimana dikemukakan di atas, nampaknya pegawai di di UPT Dipenda Provinsi Jawa Timur mengharapkan perilaku kepemimpinan partisipatif.

4.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapatlah disusun saran-saran yang mungkin dapat digunakan untuk mengembangkan proses kinerja pada di UPT Dipenda Provinsi Jawa Timur sebagai berikut :

1. Memperlancar komunikasi melalui musyawarah dan merespon pendapat bawahan walau sekecil apapun tapi perlu dihargai sehingga jarak dapat dipersempit yang akhirnya akan tercipta suasana kerja yang kondusif.
2. Menghindari konflik horisontal antar pegawai melalui tatap muka antara pimpinan dengan bawahan dan mengadakan pertemuan secara terjadwal untuk membahas permasalahan pekerjaan yang dihadapi bersama.
3. Pimpinan senantiasa menerapkan model perilaku kepemimpinan partisipatif dengan maksud agar pimpinan dapat berpartisipasi langsung terhadap pekerjaan bawahan melalui pengawasan langsung sehingga pekerjaan dapat terpantau secara kontinyu.
4. Di samping itu, pada situasi-situasi tertentu tidak menutup kemungkinan pimpinan dapat menerapkan perilaku kepemimpinan yang lain, misalkan suportif ataupun delegatif, karena pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan direktif, suportif dan delegatif masih memiliki pengaruh yang positif dan signifikan walaupun nilainya

lebih kecil dibandingkan dengan
perilaku kepemimpinan
partisipatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (1998), *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bina Aksara, Jakarta.
- As'ad, (1991), *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Alumni, Bandung.
- Byars and Rue, (1984), *Human Resources and Personal Management*, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illionis, United State of America.
- Collons, Rodger D., (1999), *Spotlight on Leadership Traits*, dalam Timpe. A Dule, (1991) *Kepemimpinan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dharma, Agus, (1985), *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Pertama, Rajawali, Jakarta.
- Fleishman, (1953), *The Measurement of Leaderships Attitudes in Industry*, Journal of Applied Psychology.
- Gibson, et.al., (1994), *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Edisi keempat, Erlangga, Jakarta

