

**PENGARUH FAKTOR KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI
(Studi kajian tentang faktor kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja
pegawai pada Dinas Perternakan Kabupaten Tulungagung)**

THE INFLUENCE OF FACTORS OF SITUATIONAL LEADERSHIP ON THE ACHIEVEMENT
OF EMPLOYEES' WORK

(A study on analysis on the influence of the situational leadership on the achievement of
employees' work at the Office of Animal Husbandry, Tulungagung Regency)

Abstract

By:

SANTIK PURNAWIJAYANTI

Based on the identification of the formulated problems, then the objectives of the study are: 1) to know how the factors of situational leadership comprising of the relation between the leaders and subordinates, the structure of duty and authority and delegation have influence on the employees' work at the Office of Animal Husbandry, Tulungagung Regency, 2) to know one of the factors of the situational leadership that have dominant influence on the employees' work at the Office of Animal Husbandry, Tulungagung Regency. This study is planned to be carries out from September 2, 2011 to February 3, 2012.

Based on the problems and the objectives of the study, the study uses the descriptive explanatory research, i.e. it explains the casual relationship between the variables using hypothetical testing. In line with the above statement, then the population in this study is all available echelon officials III and IV at the Office of Animal Husbandry, Tulungagung Regency. They are all 23 respondents. The analysis uses the Multiple Linear Regression.

Refer to the objectives of the study, the results of the analysis and the discussions, then it can be concluded that: 1) situational factors comprising of the relation between the leaders and subordinates, the structure of duty and authority and delegation simultaneously have significant influence on the employees' work achievement at the Office of Animal Husbandry, Tulungagung Regency, 2) the variable of authority and delegation has the most dominant influence on the employees' work achievement at the Office of Animal Husbandry, Tulungagung Regency, because its value of regressive coefficient is highest = 0.310.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan yang diharapkan sangat tergantung pada karyawan/pegawai apabila organisasi mengelola pegawai/karyawannya dengan baik maka besar kemungkinannya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan lancar dan memuaskan.

Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan yang pasti.

Peningkatan kualitas pegawai untuk merubah prilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas yang bersifat spesifik menjadi prilaku yang lebih mampu melaksanakan aktifitas di segala bidang, karena pada dasarnya prilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Siagian (1998:360) mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar dari organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu, Pendapat

tersebut mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan bawahannya.

Perubahan perilaku yang merupakan hasil dari peningkatan kualitas pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya : Pendidikan, pelatihan, pembinaan, penyuluhan, motivasi dan pengaruh dari perilaku pemimpin. Bagi pegawai negeri sipil yang berada pada posisi yang relatif rendah atau bawahan, perubahan perilaku mereka lebih banyak dipengaruhi oleh pimpinan atau atasan mereka (Siagian, 1995:40).

Keberhasilan suatu organisasi, baik sebagai keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada mutu dan gaya kepemimpinan. Mutu yang mencakup persepsi, wawasan, filsafat, perilaku dan gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin tentu mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Tidak harus suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau jelek dari gaya kepemimpinan lainnya. Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut mempunyai kelebihan maupun kelemahan.

Gaya kepemimpinan seseorang akan berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dihasilkan, karena sikap, perilaku, sifat dan wawasan pemimpin menentukan keberhasilan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepeimpinannya untuk mengarahkan bawahan guna mencapai tujuan. Bawahan akan sangat tanggap terhadap pimpinan, bila atasan sangat mengerti akan kebutuhan karyawan dalam pelaksanaan kerja, karena hal ini akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Efektifitas kepemimpinan juga sangat tergantung kepada bagaimana gaya kepemimpinan mereka, saling berkaitan dengan keadaan atau situasi, sebuah dimensi keefektifan ditambahkan pada landasan tugas dan hubungan

hal ini menyebabkan keterpaduan gaya kepemimpinan dan kebutuhan situasi tertentu, maka gaya tersebut efektif dan apabila gaya tersebut tidak sesuai dengan situasi tertentu maka gaya tersebut tidak efektif.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, nampaknya tidak terlalu berlebihan jika peneliti juga ingin meneliti tentang faktor-faktor kepemimpinan situasional yang diterapkan di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung dalam usaha mewujudkan sumber daya aparatur yang berkualitas dan profesional di bidangnya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang dapat menampung aspirasi masyarakat untuk dituangkan dalam program secara terencana berdasarkan skala prioritas, maka sangat diperlukan seorang pemimpin yang selain memiliki kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kinerja bawahan akan berkaitan langsung dengan kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan agar pemimpin memperoleh pengaruh yang kuat, sehingga akan tercapai target tujuan yang diharapkan.

1.2 Tujuan Penelitian.

Berdasarkan identifikasi masalah yang dirumuskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah.

1. Untuk mengetahui pengaruh faktor kepemimpinan situasional yang terdiri dari : Hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan dan wewenang terhadap prestasi kerja pegawai di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung?
2. Untuk mengetahui salah satu faktor kepemimpinan situasional yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja pegawai di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung?

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Waktu dan Lokasi penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilakukan mulai tanggal 2 September 2011 sampai dengan tanggal 3 Pebruari 2012. Adapun lokasi penelitian adalah di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung

2.2. Jenis Penelitian.

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian Deskripsi eksplanatori, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1989;43)

2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon III dan IV yang ada di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung yang berjumlah 23 responden (semua pejabat eselon III dan eselon IV) Sedangkan teknis pengambilan sampel dengan menggunakan teknik **Total sampling**.

2.4. Analisis Data

Alat analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk menguji arah dan kuatnya pengaruh beberapa variabel bebas dengan satu variabel

terikat, formulasi tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$y = a + b_1x_1 + \dots + b_nx_n$$

Keterangan :

y = Variabel terikat

a = konstanta

b_1, \dots, b_n = koefisien regresi,

x_1, \dots, x_n = Variabel bebas.

3.5.1. Pengujian Hipotesis 1

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Uji Validitas dan Realibilitas.

3.1.1. Analisis Uji Validitas.

Dari uji validitas variabel hubungan atasan bawahan (X1), struktur tugas(X2), kekuasaan dan wewenang (X3) variabel prestasi kerja (Y) tampak masing-masing butir memiliki koefisien korelasi > 0,05 yang berarti bahwa semua butir dapat dikatakan valid. Selengkapnya hasil uji tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

1. Pengujian validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan angka korelasi pada produk moment dengan angka kritik -r. dalam hal angka kritik - r dengan tingkat kepercayaan 5 % df = 28 adalah sebesar 0,361. Jika angka korelasi product moment lebih besar dari angka tabel maka item tersebut adalah valid.

Tabel 1 : Hasil Pengujian Validitas :

VARIABEL	BUTIR PERTANYAAN	KORELASI	KET
Hubungan atasan bawahan (x ₁)	1. Eksistensi Pimpinan	0.869	Valid
	2. Aseptabilitas pimpinan	0.672	Valid
	3. Kesetiaan bawahan terhadap atasan	0.834	Valid
	4. Kepercayaan bawahan terhadap atasan	0.574	Valid
Struktur Tugas (X2)	5. Kejelasan tugas	0.674	Valid
	6. Kesesuaian dengan program kegiatan	0.671	Valid
	7. Kesesuaian dengan tugas pokok	0.844	Valid
	8. Tingkat kemudahan tugas	0.618	Valid
	9. Kerincian tugas	0.629	Valid
Kekuasaan dan wewenang (X3)	10. Kelebihan kemampuan	0, 537	Valid
	11. pengaruh terhadap karier	0.563	Valid
	12. pengaruh terhadap tugas	0.535	Valid

	13. kepentingan dan tujuan organisai	0.696	Valid
Kepuasan Kerja (y)	14. kuantitas terhadap standar kerja	0,652	Valid
	15. kuantitas terhadap teman kerja	0.563	Valid
	16. kuantitas terhadap waktu yang lalu	0.572	Valid
	17. kualitas terhadap standar kerja	0.645	Valid
	18. kualitas terhadap teman kerja	0.433	Valid
	19. kualitas terhadap waktu yang lalu	0.362	Valid
	20. ketepatan waktu terhadap standar kerja	0.634	Valid
	21. ketepatan waktu terhadap teman kerja	0.382	Valid
	22. ketepatan waktu terhadap waktu yang lalu	0.482	Valid

Dari tabel 1 tersebut terlihat bahwa angka korelasi dari semua item adalah lebih besar dari 0,361, maka dapat dikatakan bahwa semua item pada instrumen (kuesioner) yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Jadi jika r Alfa positif dan r Alfa $>$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut reliabel.

Terlihat r Alfa adalah positif dan lebih besar dari r tabel (0,825 $>$ 0,361), maka butir-butir diatas adalah **reliabe** atau dapat dikatakan bahwa kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini **realibel**.

3.1.2. Analisis Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas menggunakan teknik menentukan hipotesis
 H_0 = skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktornya.
 H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktornya.
 Selajutnya menentukan Nilai r tabel dengan df = jumlah responden – 2 atau df = 31 – 2 = 28. dengan tingkat signifikansi 5 % didapat angka = 0,361.
 Dengan melihat r hasil atau r Alfa yaitu sebesar = 0,825

3.2. Analisis Data dan Pembahasan.

3.2.1. Analisis Data.

Pada bagian berikut ini akan disajikan analisis kuantitatif melalui perhitungan statistic inferensial yang diajukan untuk pengujian hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Disamping analisis kuantitatif juga akan dilakukan analisis secara deskriptif untuk memberikan gambaran pembahasan mengenai hal-hal yang ada hubungannya secara teoritis dan dipadukan dengan keadaan hasil penelitian.

a) **Pengujian Hipotesis I**

Tabel 2. : Hasil Perhitungan regresi berganda.

NO	VARIABEL	B	T	Sig. T	r
1	Hubungan atasan bawahan	0,226	1.995	0,056	0,290
2	Struktur Tugas	0,192	1.416	0,168	0,206
3	Kekuasaan & wewenang	0,310	2.227	0,034	0,323
Constants = 0.428			Sig. F = 0,001		
R = 0.656			α = 0,05		
Adjusted R Square = 0.367					
F = 6.802			T table = 0.361		

Sumber : Data penelitian yang diolah

Pada hipotesis I dinyatakan bahwa diduga variable hubungan atasan-bawahan, struktur tugas dan kekuasaan & wewenang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Pengujian hipotesis I tersebut dilakukan dengan menggunakan Uji Hipotesis Regresi Berganda (Uji F), yang ringkasan hasilnya seperti terdapat pada tabel 13 .dengan persamaan regresi yaitu :

$$Y = 0.428 + 0.226X_1 + 0.192X_2 + 0.310X_3$$

Sedangkan untuk mendukung hipotesis I digunakan Analisis Koefisien Determinan Simultan (R^2). Guna mempermudah dan mempercepat proses pengolahan dan perhitungan data hasil penelitian digunakan Soft ware computer SPSS 10,5 For Windows R pada tingkat signifikansi 0.05.

a. Uji Hipotesis Regresi Berganda (Uji F)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variable bebas yang terdiri dari : hubungan atasan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan & wewenang terhadap variable terikat yaitu prestasi kerja dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Perumusan Hipotesis.

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

dan

$$H_a : b_1 \neq 0; b_2 \neq 0; b_3 \neq 0; b_4 \neq 0$$

Keterangan : $b_1, \dots, b_n =$ koefisien regresi.

2. Penentuan Statistik Penguji (F_{hitung}).

Pada penelitian ini nilai F_{hitung} diperoleh dari hasil perhitungan computer seperti terdapat pada Tabel 12. yaitu sebesar : 6.802, dengan tingkat signifikansi 0.001, yang lebih kecil dari 0.05. hal ini berarti model regresi bias dipakai.

3. Kesimpulan.

bahwa semua variable yang terdiri : hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan & wewenang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable prestasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis I dapat diterima.

b. Analisis koefisien

Determinan Simultan (R^2)

Mengacu pada hasil perhitungan seperti terdapat pada table 12 diperoleh nilai R^2 ($Adjusted R^2$ Square) sebesar 0,367 atau dapat dikatakan bahwa sebesar 36.7% perubahan variable prestasi kerja disebabkan oleh perubahan secara bersama-sama dari

variabel hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan & wewenang jadi hasil ini dapat mendukung hipotesis I

b) **Pengujian Hipotesis 2**

Pada hipotesis 2 dijelaskan bahwa terdapat salah satu variabel bebas yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel prestasi kerja. Untuk menguji hipotesis 2 tersebut dapat dilakukan dengan memakai analisis koefisien regresi. Sedangkan untuk mendukung hipotesis 2 ini dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Signifikansi Koefisien regresi (Uji t) dan analisa Koefisien Korelasi Parsial (r).

a. Analisis Koefisien Regresi.

Analisis koefisien regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh perubahan variabel bebas terhadap variabel terikatnya yang dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b).

Dari Tabel 13 dapat diketahui bahwa variabel kekuasaan dan wewenang nilai koefisien regresi yang paling besar yaitu : 0,310 artinya jika variabel kekuasaan dan wewenang berubah satu satuan maka variabel terikat akan berubah sebesar 0,310 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain konstan. Hal ini berarti bahwa variabel kekuasaan dan wewenang mempunyai pengaruh yang paling dominant terhadap prestasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 dapat diterima.

b. Uji Signifikansi Koefisien Regresi (Uji t)

Uji signifikansi koefisien regresi (Uji t) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan

kekuasaan & wewenang secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja (variabel terikat), dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Perumusan Hipotesis.

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

$$H_a : b_1, b_2, b_3, b_4 \neq 0$$

Keterangan : b_1, \dots, b_n = koefisien regresi.

2. Penentuan Statistik Penguji (T_{hitung})

Pada penentuan T_{hitung} ini diperoleh dari hasil perhitungan computer seperti terdapat pada tabel 4.12.

3. Penentuan Nilai Kritis (T_{tabel})

Melalui Tabel t dicari nilai T_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :

$$T_{tabel} = t (db ; \alpha)$$

$$t (31 - 3 ; 0,05)$$

$$t = 0.361$$

$$db = \text{derajat bebas} = n - 2$$

$$\alpha = \text{tingkat signifikansi} = 0,05$$

4. kesimpulan.

Karena nilai-nilai dari T_{hitung} lebih besar dari nilai T_{tabel} maka h_0 ditolak dan menerima h_a yang berarti variabel bebas : hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan & wewenang secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu : prestasi kerja. Jadi kesimpulan mendukung hipotesis 2.

c. Analisis Koefisien Korelasi Parsial (r)

Analisis koefisien korelasi parsial dilakukan untuk mengetahui besarnya sumbangan dari tiap-tiap variabel bebas yang terdiri dari variabel : hubungan

atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan & wewenang terhadap perubahan variabel prestasi kerja (variabel terikat yang dinyatakan dengan nilai koefisien korelasi parsial (r) sebagaimana terdapat tabel 13.

Variabel kekuasaan dan wewenang mempunyai nilai koefisien korelasi parsial yang paling besar yaitu : 0,310 artinya bahwa sumbangan variabel kekuasaan dan wewenang terhadap naik turunnya variabel prestasi kerja adalah 31.0% dimana variabel-variabel bebas yang lainnya konstan. Jadi kesimpulan ini mendukung hipotesis 2.

3.2.2. Pembahasan.

a) Pengaruh Variabel Hubungan Atasan – bawahan terhadap Variabel Prestasi kerja.

Besarnya pengaruh variabel hubungan atasan bawahan terhadap prestasi kerja dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b) yaitu sebesar 0,226 Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel hubungan atasan bawahan berubah satu satuan, maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,226 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel hubungan atasan bawahan merupakan variabel yang nomor dua pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial (r) dari variabel hubungan atasan bawahan adalah sebesar 0,290 artinya bahwa sumbangan variabel hubungan atasan bawahan terhadap naik turunnya variabel prestasi kerja adalah sebesar 29,0% dimana variabel-variabel bebas lainnya konstan.

Penentuan indikator dari variabel hubungan atasan bawahan ini mengacu pada teori yang

dikemukakan oleh Sujak (1990) yang antara lain menyatakan bahwa pemimpin yang disukai dan keberadaannya dapat diterima oleh kelompok yang dipimpinnya akan mampu meningkatkan produktifitas kerja. Selanjutnya menurut Siagian (1999) menyatakan bahwa hubungan atasan dengan bawahan dalam arti tingkat kepercayaan, rasa hormat dan kekaguman para bawahan terhadap atasan mereka.

Adapun indikator pengukuran variabel atasan bawahan didasarkan pada eksistensi, aseptabilitas, kesetiaan dan kepercayaan.

Dari hasil penelitian seperti terdapat pada hasil perhitungan SPSS (terlampir) dapat diketahui bahwa pada indikator Eksistensi mempunyai skor rata-rata terbesar yaitu 3.06 sedangkan indikator Akseibilitas mempunyai skor rata-rata relative terkecil yaitu : 2.93 Hal ini dapat dimaklumi mengingat penunjukan atau pengangkatan seorang pimpinan (pejabat struktural) tidak melibatkan bawahan secara langsung sebagaimana terjadi pada organisasi non formal melainkan ditentukan oleh atasan lain yang lebih berwenang. Namun kondisi demikian tersebut masih cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja bawahan yang dipimpinnya.

Nilai skor rata-rata yang diperoleh dari variabel hubungan atasan bawahan adalah sebesar 3.01 yang artinya bahwa responden setuju terhadap aspek – aspek eksistensi, aseptabilitas, kesetiaan dan kepercayaan terhadap pimpinan.

b) Pengaruh Variabel Struktur Tugas terhadap Variabel Prestasi Kerja.

Besarnya pengaruh variabel struktur tugas terhadap prestasi kerja dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b) yaitu sebesar 0,192 Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel struktur tugas berubah satu satuan maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,192 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa

variabel struktur tugas merupakan variabel yang mempunyai pengaruh nomor 3 terhadap prestasi kerja.

Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial (r) variabel struktur tugas adalah sebesar 0,206 artinya bahwa sumbangan variabel struktur tugas terhadap naik turunnya variabel prestasi kerja adalah sebesar 20.6% dimana variabel bebas yang lainnya konstan.

Penentuan indikator dari variabel struktur tugas ini didasarkan pada teori yang telah dikemukakan oleh Siagian (1990) yang antara lain menyatakan bahwa struktur tugas berarti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa untuk indikator kerincian tugas yang diberikan oleh pimpinan dalam kaitannya dengan tugas pokok mempunyai skor rata-rata terkecil yaitu 2,87.

Fenomena ini menunjukkan bahwa dalam pendelegasian tugas yang diberikan kepada bawahannya cenderung didasarkan pada kebijaksanaan dari pimpinan. Hal ini menimbulkan kesan bahwa tugas yang diberikan tidak sesuai atau melebihi tugas pokoknya, sehingga akhirnya akan dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja yang akan dicapai. Atau dapat pula disebabkan adanya kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai tidak sama.

Adapun nilai rata-rata total dari variabel struktur tugas sebesar 3.00 artinya responden memberikan jawaban dalam kategori cukup berkaitan dengan indikator struktur tugas. Sehingga dapat dikatakan secara umum hasil penelitian ini mendukung konsep yang diutarakan oleh Siagian (1990).

c) Pengaruh Variabel Kekuasaan dan wewenang terhadap variabel Prestasi Kerja.

Besarnya pengaruh variabel kekuasaan dan wewenang terhadap

prestasi kerja dinyatakan dengan nilai regresi (b) yaitu sebesar 0,310. Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel kekuasaan dan wewenang berubah satu satuan maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,310 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel kekuasaan dan wewenang merupakan variabel yang pengaruhnya paling besar (dominan) terhadap prestasi kerja.

Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial (r) dari variabel kekuasaan dan wewenang sebesar 0,323 artinya bahwa sumbangan variabel kekuasaan dan wewenang terhadap naik turunnya variabel prestasi kerja adalah sebesar 32,3% dimana variabel-variabel lainnya konstan.

Penentuan indikator dari variabel kekuasaan dan wewenang ini didasarkan pada konsep yang telah dikemukakan oleh Sujak (1990) yang antara lain menyatakan bahwa kekuasaan dan wewenang seorang pimpinan merupakan tingkatan sampai sejauh mana legitimasi yang dimilikinya berkaitan dengan kedudukannya dalam struktur kekuasaan, maupun sampai sejauh mana wewenang yang ada dalam hal pemberian penghargaan terhadap bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa untuk indikator kelebihan dan kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan mempunyai skor rata-rata terbesar yaitu 3.19 Hal ini merupakan bahwa dalam proses kepemimpinan, seorang pemimpin akan lebih berhasil dalam mempengaruhi bawahannya apabila ia berkonsentrasi dan konsisten kepada tugas yang telah diberikan kepada bawahannya, sehingga akhirnya akan dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dicapai. Adapun nilai skor rata-rata dari variabel kekuasaan dan wewenang adalah sebesar 2,98 yang berarti bahwa responden memberikan tanggapan cukup berpengaruh terhadap aspek-aspek kekuasaan dan wewenang. Jadi secara umum hasil penelitian ini mendukung

konsep yang diutarakan oleh Sujak (1990).

3.2.3. Implementasi Terhadap Gaya Kepemimpinan.

Tiga faktor situasional yang terdiri dari hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan & wewenang menjadi aspek yang sangat penting untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang akan menggunakan gaya kepemimpinan terlebih dahulu perlu mendeteksi sampai sejauh

mana kelompok yang dipimpinnya menerima atau menolak keberadaannya, dan sejauh mana tingkat kerumitan atau kesederhanaan tugas-tugas yang ada, serta sampai sejauh mana tingkatan kekuasaan dan wewenang yang dimilikinya.

Untuk menilai klasifikasi dari ke tiga faktor situasional tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil penelitian yang hasil ringkasannya dapat dilihat pada Tabel 3, berikut :

Tabel 3. : Klasifikasi Faktor Situasional

NO	VARIABEL	SKOR RATA-RATA	KLASIFIKASI
1	Hubungan atasan bawahan	3,01	Baik
2	Struktur Tugas	3.00	Tinggi
3	Kekuasaan dan wewenang	2,98	Kuat

Dengan mencermati Tabel : 3 tersebut dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan dapat diterima dengan baik oleh bawahannya, bawahan dapat melaksanakan tugas-tugas secara teratur dan pemimpin mempunyai kekuasaan dan wewenang yang kuat.

Mengacu pada gambar 1 dari bab terdahulu, gaya kepemimpinan yang efektif dilakukan berdasarkan pada situasi sebagaimana yang terangkum dalam tabel 14 tersebut adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada Tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor dominan kesuksesan pimpinan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya bersama-sama dengan bawahan yang dipimpinnya adalah lebih banyak dipengaruhi oleh tiga faktor situasional tersebut dan tidak semata-mata karena gaya kepemimpinannya.

Dalam hubungannya dengan peningkatan prestasi kerja, pimpinan akan dapat mencapai tujuan organisasi apabila dalam memimpin bawahannya maupun mengantisipasi dan menciptakan suasana yang

kondusif. Disamping itu pimpinan perlu memperhatikan struktur tugas, kejelasan pelaksanaan tugas dan cara mengkoordinasikan pelaksanaan tugas yang dilakukan bawahannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan.

Mengacu pada tujuan penelitian, hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda melalui Uji F dapat dibuktikan bahwa hipotesis I dapat diterima sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa faktor situasional yang terdiri dari variabel : hubungan atasan bawahan, struktur tugas dan kekuasaan dan wewenang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung. Dari

hasil analisis dapat diketahui bahwa sebesar 36.7% perubahan variabel prestasi kerja disebabkan oleh perubahan secara bersama-sama variabel : hubungan atasan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan dan wewenang. Sedangkan sisanya sebesar 63.3% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

2. Variabel Kekuasaan dan wewenang mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja pegawai, karena nilai koefisien regresinya paling besar yaitu 0,310. Hal ini dapat diartikan jika variabel kekuasaan dan wewenang berubah satu satuan maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,310 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
3. Gaya kepemimpinan yang efektif untuk dilaksanakan di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dimana pimpinan memandang bahwa dirinya akan merasa puas bila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya, tuntutan terhadap bawahannya berupa tugas-tugas yang harus selesai dikerjakan.

4.2. Saran - Saran

Beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya sebagai salah satu bahan masukan bagi instansi terkait antara lain.

1. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan terhadap faktor-faktor lain yang belum terungkap dalam penelitian ini atau penggunaan konsep kepemimpinan yang lain berkaitan dengan prestasi kerja, mengingat dari hasil penelitian ini diketahui masih terdapat 63.3% faktor lain di luar ke tiga faktor situasional yang telah diteliti.
2. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel struktur tugas merupakan variabel yang

pengaruhnya paling kecil yaitu 19.2% terhadap prestasi kerja, di Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan aspek keserasian struktur tugas yang sesuai dengan program kegiatan, sesuai dengan tugas-tugas pokok, tingkat kemudahan tugas yang diberikan bawahan dan kecintrian tugas dalam rangka untuk mendukung prestasi kerja pegawai, visi, misi dan tujuan Dinas Peternakan Kabupaten Tulungagung sebagai organisasi public.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma. A. 1998. **Manajemen Prestasi Kerja**. Penerbit Rajawali Jakarta.
- Gandhi, Trianto, 2000. **Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil** (suatu kajian di lingkungan wilayah/Daerah Kabupaten Dati II Mojokerto). Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson J.L; Ivancevich, JM dan Donnely Jr. H. 1986. **Organisasi dan manajemen : Perilaku , Struktur dan Proses**. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Handoko T.H, 1994 **Manajmen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Penerbit BPFE UGM. Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. 1994 **pemimpin dan Kepemimpinan**. CV Rajawali Pers. Jakarta.
- Mahmud. 1999 **Peranan Kepemimpinan dalam Peningkatan Prestasi Kerja (Kajian Pengembangan Organisasi di Sekretariat Wilayah/Daerah Kabupaten Jombang)** Universitas Brawijaya Malang.
- Tulungagung. Bagian Hukum Sekretariat Kabupaten Tulungagung.
- Robins, S.P. 1996 **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi**). Prenhallindo. Jakarta.
- Siagian, S.P. 1988. **Teori dan Praktek Kepemimpinan**, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.

- Singarimbun , M dan Effendi, Sofyan 1989. **Metode Penelitian Survei** Penerbit LP3S, Jakarta.
- Sujak, Abi 1990 **Kepemimpinan Manajer (eksistensi Dalam Perilaku Organisasi)**. CV Rajawali Pers Jakarta.
- Suyadi, MD (1997) **Pengaruh gaya Kepemimpinan Situasional terhadap prestasi (suatu kajian terhadap menejer menengah pada PT. Perkebunan Nusantara XII di Propinsi Jawa Timur)** Universitas Brawijaya, Malang.
- Terry G.R. 1983. **Principles of Management**. Richar D. Irwan Inc. Homewood. Illinois.
- Thoha M 2000 **Kepemimpinan dalam manajemen (suatu pendekatan perilaku)** Penerbit Raja Arafindo persada, Jakarta,
- Winarso, Djoko. 1993 **Bunga Rampai Kepemimpinan**. Garuda Buana Indah pasuruan.