

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS II B BLITAR

ACHMAD YUSUF HASIM

ABSTRAK

Terdapat berbagai pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam membina, mengembangkan dan mengendalikan pegawai bawahannya. Namun, secara umum ada dua tipe pendekatan kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard bahwa ada kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan ada kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan.

Sehingga dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut : (1) Apakah faktor-faktor gaya kepemimpinan berdasarkan teori daur hidup yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ? (2) Gaya kepemimpinan apakah yang efektif dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Blitar ?

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Blitar. Dengan teknik pengambilan sampel adalah total sampling, yaitu seluruh pegawai yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Blitar sebanyak 70 orang semua dijadikan sebagai responden.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Gaya kepemimpinan berdasarkan teori daur hidup yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan uji F, dimana nilai F-hitung = 106,513 lebih besar dibandingkan dengan F-tabel = 4,20 atau nilai probabilitas (Sig.) $F = 0,000$ lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Koefisien determinasi (R^2) = 0,761 menunjukkan bahwa proporsi kemampuan variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi hubungan dalam mempengaruhi kinerja adalah sebesar 76,1% dan sisanya sebesar 23,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Koefisien regresi variabel orientasi tugas (X_1) sebesar 0,429 menunjukkan bahwa kenaikan orientasi tugas (X_1) sebesar 1 satuan akan dapat menaikkan kinerja pegawai 0,429 satuan. Berdasarkan uji t, nilai t-hitung variabel orientasi tugas (X_1) sebesar 2,942 lebih besar daripada t-tabel 1,960 atau nilai probabilitas (Sig.) $t = 0,004$ lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh variabel orientasi tugas (X_1) terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Koefisien beta variabel orientasi tugas (X_1) adalah 0,399, hal ini berarti bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial variabel orientasi tugas (X_1) adalah 39,9%.

Koefisien regresi variabel orientasi hubungan (X_2) sebesar 0,560 menunjukkan bahwa kenaikan orientasi hubungan (X_2) sebesar 1 satuan akan dapat menaikkan kinerja pegawai 0,560 satuan. Berdasarkan uji t, nilai t-hitung variabel orientasi hubungan (X_2) sebesar 3,658 lebih besar daripada t-tabel 1,960 atau nilai probabilitas

(Sig.) $t = 0,001$ lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh variabel orientasi hubungan (X_2) terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Koefisien beta variabel orientasi hubungan (X_2) adalah $0,496$, hal ini berarti bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial variabel orientasi hubungan (X_2) adalah $49,6\%$. Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang lebih dominan berasal dari variabel orientasi hubungan (X_2) dengan nilai beta

sebesar $0,496$ atau $49,6\%$.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pegawai negeri merupakan tulang punggung negara, oleh karena itu pegawai negeri sipil mempunyai kedudukan dan peran sebagai unsur aparatur negara yang mempunyai andil cukup besar dalam menentukan keberhasilan pembangunan nasional, sehingga tujuan pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas yang dibebankan pada pegawai negeri.

Dengan memperhatikan kedudukan dan peran pegawai negeri tersebut maka peningkatan kualitas sumberdaya manusia merupakan suatu kebutuhan yang pasti. Peningkatan kualitas pegawai negeri, bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi perilaku yang lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, karena pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Peningkatan kualitas pegawai negeri sipil ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti misalnya melalui : pendidikan, pelatihan, pembinaan, penyuluhan, motivasi dan pengaruh dari perilaku pemimpin. Bagi kebanyakan pegawai negeri sipil perubahan perilaku mereka lebih banyak dipengaruhi oleh peran pimpinan atau atasan mereka.

Selain itu perilaku yang dapat meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil dapat juga terdorong oleh motivasi pegawai itu sendiri, baik motivasi yang berasal dari diri mereka sendiri maupun yang berasal

dari luar, yang mampu mengaktualisasikan hasil kerja yang berupa semangat kerja mereka.

Kinerja yang tinggi, merupakan manifestasi dari kualitas pegawai negeri sipil, prestasi ini merupakan suatu hal yang cukup penting dalam rangka menunjang kelancaran mencapai tujuan organisasi dan dapat tercapai jika terdapat moril kerja yang tinggi dari para pegawai. Sebagaimana dikatakan oleh Sedarmayanti (2010;371) yang menyatakan bahwa tujuan manajemen Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem kinerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem kinerja.

Lembaga Pemasaryakatan Kelas II B Blitar mempunyai tanggung jawab yang tidak ringan dalam mewujudkan visi dan misinya. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk mencapai visi, misi dan tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Salah satu indikator terwujudnya sumber daya manusia yang handal adalah diraihnya sebuah kinerja yang tinggi.

Pimpinan hendaknya selalu memotivasi para pegawainya untuk meraih prestasi yang tinggi agar mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, karena dengan menduduki jabatan yang lebih tinggi diharapkan dapat meningkatkan status dan kesejahteraan hidupnya. Oleh karenanya pembinaan pegawai negeri sipil dalam

rangka peningkatan prestasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi sangat perlu diupayakan.

Berbagai macam pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dalam membina, mengembangkan dan mengendalikan pegawai bawahannya. Namun, secara umum terdapat dua tipe pendekatan kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan Hersey dan Blanchard bahwa ada kepemimpinan yang berorientasi terhadap tugas dan ada kepemimpinan yang berorientasi terhadap hubungan.

Oleh karena itu masalah di atas merupakan suatu topik yang menarik untuk diteliti secara ilmiah, yang dituangkan dalam tesis dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar".

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dipilih masalah penelitian dan dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor gaya kepemimpinan berdasarkan teori daur hidup yang terdiri dari berorientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ?
2. Gaya kepemimpinan manakah yang efektif dilaksanakan di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar ?

Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah yang diilustrasikan di atas, maka ilustrasi tujuan penelitian dinyatakan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor gaya kepemimpinan berdasarkan teori daur hidup yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan terhadap kinerja pegawai.

2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang efektif dilaksanakan di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar.

Manfaat Penelitian

1. Melalui penelitian ini diharapkan akan mempunyai implikasi teoritis dalam kajian teori tentang gaya kepemimpinan dan kinerja pada manajemen sumber daya manusia.
2. Melalui penelitian ini diharapkan pula memberikan implikasi praktis dalam rangka pembinaan para pegawai di lingkungan Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar.

METODE PENELITIAN

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar, 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.

Adapun waktu penelitian dilakukan selama 3 bulan, yaitu dimulai pada akhir bulan September 2011 sampai dengan akhir bulan Desember 2011.

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi. "Penelitian eksplanasi yaitu suatu penelitian yang obyeknya adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan" (Faisal, 1990 ; 25). Saunders et.al., (1997 ; 79) menjelaskan bahwa "Penekanan dalam penelitian eksplanasi adalah pada penjelasan tentang hubungan antar variabel".

Dalam melaksanakan suatu penelitian ilmiah diperlukan suatu pendekatan untuk

menyelesaikan masalah yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei. "Survei merupakan suatu jenis pendekatan penelitian yang ditujukan pada sejumlah besar individu atau kelompok untuk menggambarkan karakteristik tertentu dari populasi" (Faisal, 1990 ;25).

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi atau universe adalah keseluruhan dari unit analisis yang ciri atau karakteristiknya akan diduga, sehingga dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Blitar yang jumlahnya 71 oran.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling, sehingga sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bertugas di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Blitar.

Pegawai yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai yang berjumlah 71 orang. Penggunaan seluruh pegawai dilandasi atas pertimbangan bahwa jumlah pegawai tidak terlalu banyak sehingga dengan penggunaan seluruh populasi sebagai sampel diharapkan akan didapatkan hasil penelitian yang lebih obyektif.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini lebih mengandalkan pada survei, hal ini sesuai dengan rancangan penelitian yang digunakan.

Disamping itu penggunaan kuesioner dan wawancara didasari pertimbangan bahwa responden mempunyai pendidikan menengah ke atas dan dalam penelitian ini data yang hendak dikumpulkan telah distandardisasi. Untuk melengkapi data yang dikumpulkan melalui kuesioner ini,

perlu dilengkapi pula dengan Observasi dan Dokumentasi agar data yang diperoleh benar-benar akurat. Kuesioner yang dipergunakan dilakukan pula uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keterandalannya.

Definisi Operasional Variabel

Untuk memberikan kemudahan pemahaman dan batasan dalam setiap variabel dalam penelitian ini maka ditentukan definisi operasional. Definisi operasional merupakan operasionalisasi faktor atau variabel yaitu merupakan indikator-indikator dari penelitian ini, sebagai berikut :

- a. Variabel Orientasi Tugas (X_1), yaitu derajat bentuk tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada bawahan yang bersifat rutin maupun insidental, yang diukur berdasarkan :
 1. uraian tugas;
 2. kerja sama;
 3. perincian tugas;
 4. pengaturan pekerjaan;
 5. kreativitas bawahan;
 6. kesempatan berpendapat;
 7. prosedur pekerjaan;
 8. pemahaman sikap;
 9. spesifikasi tugas;
 10. peranan staf;
 11. target pekerjaan;
 12. kesesuaian dengan aturan.
- b. Variabel Orientasi Hubungan (X_2), yaitu derajat hubungan pimpinan dengan bawahannya yang mengidentifikasikan sampai sejauh mana seorang pimpinan memberikan sikap berupa perhatian dan penghargaan kepada bawahan, yang diukur berdasarkan indikator-indikator :
 1. suasana kondusif;
 2. perhatian hal bermanfaat;
 3. menghargai pendapat;
 4. bersikap peka;

5. suasana kekeluargaan;
6. perhatian hal kecil;
7. perlakuan yang sama;
8. komunikatif;
9. kesejahteraan individu;
10. sikap ramah dan akrab.

c. Variabel Prestasi Kerja (Y), adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu kerja yang dicapai para pegawai selama periode waktu yang ditentukan. Variabel dan item-itemnya menurut indikatornya kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu kerja sebagai berikut :

- a. Indikator kuantitas hasil kerja
 - 1 Banyaknya kuantitas hasil kerja dibanding dengan standar
 - 2 Banyaknya kuantitas hasil kerja dibanding dengan teman
 - 3 Banyaknya kuantitas hasil kerja dibanding dengan waktu lalu
- b. Indikator kualitas hasil kerja
 - 1 Banyaknya kualitas hasil kerja dibanding dengan standar
 - 2 Banyaknya kualitas hasil kerja dibanding dengan teman
 - 3 Banyaknya kualitas hasil kerja dibanding dengan waktu lalu
- c. Indikator ketepatan waktu kerja
 - 1 Ketepatan waktu kerja dibanding dengan standar
 - 2 Ketepatan waktu kerja dibanding dengan teman
 - 3 Ketepatan waktu kerja dibanding dengan waktu lalu

Indikator variabel-variabel tersebut di atas diukur dengan skala *Likert*, dengan pemberian nilai pada jawaban kuesioner sebagai berikut :

a = 5 ; b = 4 ; c = 3 ; d = 2 ; e = 1.

Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian dan rumusan hipotesis, maka teknik analisis data

yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda. Sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

Uji validitas adalah untuk mengukur tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi dari instrumen penelitian yang telah digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap item dalam suatu variabel dengan total skornya menggunakan teknik korelasi *product moment* (Karl Pearson).

Uji reliabilitas untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dengan Teknik Alpha Cronbach didasarkan atas korelasi butir pada skala tunggal. Ukurannya didasarkan atas konsistensi internal dari butir-butir. (Setyadin:1955:11). Rumus koefisien alpha dapat dipakai untuk menghitung tingkat reliabilitas instrumen yang butir-butirnya tidak diskor secara dikotomis. Rumus ini berguna untuk menghitung tingkat reliabilitas instrumen yang skornya dalam bentuk rentangan, dan dianggap reliabel bila Alpha Cronbach nilainya > 0.60. (Saukah:1944:14).

Setelah data yang terkumpul dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda. Teknik ini dipergunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun rumus yang digunakan adalah:

Dimana :

- Y = variabel terikat (prestasi kerja pegawai)
 A = konstanta
 b_1, b_2 = koefisien regresi
 X_1 = variabel bebas (orientasi pada tugas)

X_2 = variabel bebas (orientasi pada hubungan)

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi koefisien regresi linear berganda digunakan uji F dan uji t.

Jika nilai F hitung > F tabel dengan derajat signifikan 95% atau nilai probabilitas $d'' 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan dalam kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai.

Selanjutnya kejituan model regresi ditunjukkan dengan koefisien determinasi (R^2) yang menjelaskan variabel perubahan variabel prestasi kerja pegawai sebagai akibat variasi perubahan variabel-variabel gaya kepemimpinan.

Jika, $-t$ tabel $d'' t$ hitung $d'' t$ tabel, maka H_0 diterima ; berarti pengaruhnya tidak signifikan.

Jika, t hitung < $-t$ tabel atau t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak ; berarti pengaruhnya signifikan.

Untuk memperoleh nilai penduga yang efisien dan tidak bias 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 Multikolinieritas
2. Autokorelasi
3. Kolmogorov Smirnov

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian berikut ini akan disajikan analisis deskriptif untuk mendukung analisis kuantitatif dan juga memberikan gambaran mengenai variabel-variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas meliputi variabel : (1) orientasi tugas, (2) orientasi hubungan. Sedangkan variabel terikatnya berupa variabel prestasi kerja pegawai.

Pada setiap variabel dibuat tabulasi prosentase distribusi frekuensi skor menurut indikator atau sub variabel dari masing-masing variabel yang terkait untuk 70 orang responden yang telah diteliti. Dari 70 kuesioner yang disebarakan ternyata telah dijawab dan telah dikembalikan semua.

Tabel 1.
Distribusi Frekuensi Sub Variabel Orientasi Tugas.

NO	SUB VARIABEL	FREKUENSI SKOR									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Uraian tugas	15	21.4	25	35.7	17	24.3	13	18.6	0	0.0
2.	Kerja sama	16	22.9	41	58.6	12	17.1	1	1.4	0	0.0
3.	Perincian tugas	11	15.7	44	62.9	12	17.1	3	4.3	0	0.0
4.	Pengaturan pekerjaan	27	38.6	35	50.0	4	5.7	4	5.7	0	0.0
5.	Kreatifitas bawahan	18	25.7	44	62.9	5	7.1	3	4.3	0	0.0
6.	Kesempatan berpendapat	11	15.7	41	58.6	8	11.4	10	14.3	0	0.0
7.	Prosedur pekerjaan	8	11.4	47	67.1	10	14.3	5	7.1	0	0.0
8.	Pemahaman sikap	11	15.7	49	70.0	7	10.0	3	4.3	0	0.0
9.	Spesifikasi tugas	12	17.1	42	60.0	12	17.1	4	5.7	0	0.0
10.	Peranan staf	17	24.3	29	41.4	19	27.1	5	7.1	0	0.0
11.	Target pekerjaan	17	24.3	41	58.6	10	14.3	2	2.9	0	0.0
12.	Kesesuaian dg aturan	12	17.1	41	58.6	14	20.0	3	4.3	0	0.0

Tabel 2.
Distribusi Frekuensi Sub Variabel Orientasi Hubungan

NO	SUB VARIABEL	FREKUENSI SKOR									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Suasana kondusif	13	18.6	42	60.0	12	17.1	3	4.3	0	0.0
2.	Perhatian hal bermanfaat	28	40.0	34	48.6	4	5.7	4	5.7	0	0.0
3.	Menghargai pendapat	23	32.9	38	54.3	6	8.6	3	4.3	0	0.0
4.	Bersikap peka	12	17.1	39	55.7	9	12.9	10	14.3	0	0.0
5.	Suasana kekeluargaan	10	14.3	44	62.9	12	17.1	4	5.7	0	0.0
6.	Perhatian hal kecil	16	22.9	42	60.0	8	11.4	4	5.7	0	0.0
7.	Perlakuan yang sama	14	20.0	37	52.9	13	18.6	6	8.6	0	0.0
8.	Komunikatif	19	27.1	26	37.1	20	28.6	5	7.1	0	0.0
9.	Kesejahteraan individu	21	30.0	38	54.3	9	12.9	2	2.9	0	0.0
10.	Sikap ramah dan akrab	12	17.1	42	60.0	14	20.0	2	2.9	0	0.0

Tabel 3.
Distribusi Frekuensi Sub Variabel Prestasi Kerja

NO	SUB VARIABEL	FREKUENSI SKOR									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kuantitas dengan standar	28	40.0	28	40.0	12	17.1	2	2.9	0	0.0
2.	Kuantitas dengan teman	28	40.0	26	37.1	15	21.4	1	1.4	0	0.0
3.	Kuantitas dengan yang lalu	20	28.6	35	50.0	15	21.4	0	0.0	0	0.0
4.	Kualitas dengan standar	27	38.6	30	42.9	10	14.3	3	4.3	0	0.0
5.	Kualitas dengan teman	23	32.9	35	50.0	11	15.7	1	1.4	0	0.0
6.	Kualitas dengan yang lalu	27	38.6	30	42.9	12	17.1	1	1.4	0	0.0
7.	Ketepatan dengan standar	19	27.1	34	48.6	16	22.9	1	1.4	0	0.0
8.	Ketepatan dengan teman	26	37.1	31	44.3	11	15.7	2	2.9	0	0.0
9.	Ketepatan dengan yang lalu	15	21.4	41	58.6	13	18.6	1	1.4	0	0.0

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya instrumen tersebut. Sisi lain yang penting adalah kecermatan pengukuran, yaitu kecermatan dalam mendeteksi perbedaan-perbedaan kecil yang ada pada item yang diukurnya. Pengukuran validitas pada instrumen ini dilakukan dengan korelasi product moment antara skor butir dengan skor skalanya. Koefisien korelasi dapat dianggap memuaskan jika melebihi 0,30 (Azwar, 1998:153).

Sedangkan untuk mengetahui suatu instrumen dikatakan reliabel pengukurannya dilakukan dengan mempergunakan Cronbach Alpha. Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar 0,6 atau lebih.

Secara keseluruhan hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel nampak seperti tabel berikut ini :

Tabel 4
 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya
 Kepemimpinan dan Prestasi Kerja

No	Var.	Hub.	R	Ket		
1.	X ₁	X _{1.1} - X ₁	0.514	Valid		
		X _{1.2} - X ₁	0.381	Valid		
		X _{1.3} - X ₁	0.473	Valid		
		X _{1.4} - X ₁	0.603	Valid		
		X _{1.5} - X ₁	0.605	Valid		
		X _{1.6} - X ₁	0.591	Valid		
		X _{1.7} - X ₁	0.594	Valid		
		X _{1.8} - X ₁	0.403	Valid		
		X _{1.9} - X ₁	0.451	Valid		
		X _{1.10} - X ₁	0.578	Valid		
		X _{1.11} - X ₁	0.484	Valid		
		X _{1.12} - X ₁	0.418	Valid		
		Alpha	0.725	Reliabel		
2.	X ₂	X _{2.1} - X ₂	0.348	Valid		
		X _{2.2} - X ₂	0.631	Valid		
		X _{2.3} - X ₂	0.675	Valid		
		X _{2.4} - X ₂	0.607	Valid		
		X _{2.5} - X ₂	0.649	Valid		
		X _{2.6} - X ₂	0.488	Valid		
		X _{2.7} - X ₂	0.554	Valid		
		X _{2.8} - X ₂	0.613	Valid		
		X _{2.9} - X ₂	0.682	Valid		
		X _{2.10} - X ₂	0.473	Valid		
		Alpha	0.741	Reliabel		
		3.	Y	Y ₁ - Y	0.774	Valid
				Y ₂ - Y	0.829	Valid
Y ₃ - Y	0.729			Valid		
Y ₄ - Y	0.784			Valid		
Y ₅ - Y	0.716			Valid		
Y ₆ - Y	0.771			Valid		
Y ₇ - Y	0.741			Valid		
Y ₈ - Y	0.755			Valid		
Y ₉ - Y	0.538			Valid		
Alpha	0.777			Reliabel		

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien (r) setiap indikator pada masing-masing variabel baik variabel gaya kepemimpinan (X) maupun variabel prestasi kerja (Y) adalah valid dan reliabel.

Pengujian Hipotesis

1) Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Sebagaimana dikemukakan pada Bab II, bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah "Diduga faktor-faktor gaya kepemimpinan berdasarkan teori daur hidup yang terdiri dari orientasi tugas dan

orientasi hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja".

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

Tabel 5 :
 Analisis Regresi antara Variabel Gaya Kepemimpinan
 terhadap Prestasi Kerja

Variabel	B	Beta	t-hitung	Prob.
(Const)	-5,297		-1,745	0,086
X ₁	0,429	0,399	2,942	0,004
X ₂	0,560	0,496	3,658	0,001
Multiple R	= 0,872			
R ²	= 0,761			
F-hitung	= 106,513			
Prob	= 0,000			

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

$$Y = -5,297 + 0,429 X_1 + 0,560 X_2$$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa korelasi berganda antara variabel-variabel gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja mempunyai nilai sebesar 0,872 yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat pada ukuran 70 responden. Koefisien determinasi (R²) sebesar 0,761 menunjukkan bahwa proporsi kemampuan variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi hubungan dalam menjelaskan keragaman variabel prestasi kerja adalah sebesar 76.1% dan sisanya sebesar 23.9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai F-hitung 106,513 dengan probabilitas 0,000 menunjukkan bahwa persamaan regresi yang didapat secara statistik terbukti mampu menjelaskan keragaman prestasi kerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai F-hitung lebih besar daripada F-tabel pada kolom 2; baris 67; derajat signifikansi 0,025 (106,513 > 4,20) 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 orientasi tugas (X_1) dan orientasi hubungan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja (Y), adalah teruji.

2) Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Koefisien regresi pada variabel orientasi tugas (X_1) sebesar 0,429 menunjukkan bahwa orientasi tugas (X_1) akan dapat menaikkan prestasi kerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel orientasi tugas terhadap variabel prestasi kerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel orientasi tugas (X_1) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 2,942 lebih besar daripada t-tabel pada $df = 69$; derajat signifikansi (α) = 0,05 yaitu sebesar 1,960 ($2,942 > 1,960$) atau dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,004 adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai beta pada variabel orientasi tugas (X_1) adalah sebesar 0,399. Hal ini memberikan makna bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial dari variabel orientasi tugas (X_1) adalah 39,9%.

Koefisien regresi pada variabel orientasi hubungan (X_2) sebesar 0,560 menunjukkan bahwa orientasi hubungan (X_2) akan dapat menaikkan prestasi kerja. Tingkat keberartian pengaruh variabel orientasi hubungan terhadap variabel prestasi kerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel orientasi hubungan (X_2) secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 3,658 lebih besar daripada t-tabel pada $df = 69$; derajat signifikansi (α) = 0,05 yaitu sebesar 1,960

($3,658 > 1,960$) atau dengan melihat nilai probabilitas sebesar 0,001 adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Nilai beta pada variabel orientasi hubungan (X_2) adalah sebesar 0,496. Hal ini memberikan makna bahwa besarnya dominasi pengaruh secara parsial dari variabel orientasi hubungan (X_2) adalah 49,6%.

Menentukan pilihan diantara variabel orientasi tugas dan orientasi hubungan sebagai sebuah keputusan terhadap variabel yang paling mempengaruhi prestasi kerja 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 besar berasal dari variabel orientasi hubungan (X_2) dengan nilai beta sebesar 0,496. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ada salah satu variabel gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar adalah teruji yaitu variabel orientasi hubungan (X_2).

Pembahasan

1. Pengaruh Orientasi pada Tugas terhadap Prestasi Kerja

Besarnya pengaruh variabel orientasi pada tugas terhadap prestasi kerja dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b) yaitu sebesar 0,429. Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel orientasi pada tugas berubah 1 satuan maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,429 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel orientasi pada tugas merupakan variabel yang pengaruhnya lebih kecil terhadap prestasi kerja.

Sedangkan besarnya nilai beta dari variabel orientasi pada tugas adalah sebesar 0,399 artinya bahwa sumbangan variabel orientasi pada tugas terhadap naik-turunnya variabel prestasi kerja adalah sebesar 39,9%.

Adapun indikator pengukuran variabel atau sub variabel orientasi pada tugas didasarkan pada uraian tugas, kerja sama, perincian tugas, pengaturan pekerjaan, kreatifitas bawahan, kesempatan berpendapat, prosedur pekerjaan, pemahaman sikap, spesifikasi tugas, pemahaman peranan staf, target hasil pekerjaan dan kesesuaian dengan aturan.

Dari hasil penelitian seperti pada tabel 4.1 dapat diketahui bahwa pada indikator uraian tugas, masih ada 18,6% responden yang memberikan jawaban jarang terhadap pernyataan bahwa pimpinan memberikan penjelasan tentang bagaimana pekerjaan harus diselesaikan. Sedangkan pada indikator pemahaman sikap terdapat 70,0% responden yang menyatakan sering bahwa pimpinan menunjukkan sikap yang dapat dipahami dengan jelas oleh bawahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan cenderung melakukan pendekatan dengan sikap dan tingkat laku kepada bawahan daripada memberikan penjelasan terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan.

2. Pengaruh Orientasi pada Hubungan terhadap Prestasi Kerja

Besarnya pengaruh variabel orientasi pada hubungan terhadap prestasi kerja dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b) yaitu sebesar 0,560. Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel orientasi pada hubungan berubah 1 satuan maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,560 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel orientasi pada hubungan merupakan variabel yang pengaruhnya lebih besar terhadap prestasi kerja.

Sedangkan besarnya nilai beta dari variabel orientasi pada hubungan adalah sebesar 0,496 artinya bahwa sumbangan variabel orientasi pada hubungan terhadap

naik-turunnya variabel prestasi kerja adalah sebesar 49,6%.

Adapun indikator pengukuran variabel atau sub variabel orientasi pada hubungan didasarkan pada suasana kondusif, perhatian hal-hal yang bermanfaat, menghargai pendapat, bersikap peka, suasana kekeluargaan, perhatian hal-hal kecil, perlakuan yang sama, komunikatif, kesejahteraan individu, serta sikap ramah dan akrab.

Mengingat lebih besarnya pengaruh variabel orientasi pada hubungan dibanding dengan variabel pada tugas, maka dapat dipahami bahwa pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar, pola kepemimpinan mengutamakan pola hubungan dari pada pola tugas. Fenomena ini akan memberikan dampak pada kekompakan para anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu pimpinan harus lebih memperhatikan pada hubungan antara pimpinan dengan bawahan maupun antar bawahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar memiliki kontribusi sebesar 76,1% terhadap perubahan prestasi kerja, sedangkan sisanya 23,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Variabel orientasi pada tugas dan variabel orientasi pada hubungan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Blitar
3. Gaya kepemimpinan yang lebih efektif diterapkan adalah pola

hubungan antara bawahan dengan atasan atau antara bawahan dengan bawahan. Hal ini mengandung maksud bahwa suasana kekeluargaan di Lembaga Masyarakat Kelas II B Blitar masih tinggi.

Saran-saran

Beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk peneliti selanjutnya dan sebagai salah satu bahan masukan bagi instansi terkait, yaitu:

1. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan terhadap faktor-faktor lain yang belum terungkap dalam penelitian ini yang berkaitan dengan prestasi kerja.
2. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel orientasi pada hubungan merupakan variabel yang pengaruhnya lebih besar terhadap prestasi kerja. Oleh karena itu, pimpinan harus senantiasa dapat menjaga pola hubungan yang sudah terjalin ini untuk mempertahankan prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (1998), *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Arif, Sritua, (1993), *Metodologi Penelitian Ekonomi*, Gramedia, Jakarta.
- As'ad, (1991), *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Alumni, Bandung.
- Bernadin, (1993), *Human Resources Management*, Mc. Graw-Hill. Inc-Singapore.
- 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.
- Gomes, C.F., (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gordon, T., (1994), *Menjadi Pemimpin Efektif*, Diterjemahkan oleh Alex Tri Kantjono W., PT. Gramedia, Jakarta.
- Gujarati, Damodar, (1995), *Basic Economics*, 3rd edision, Mc Graw Hill International, New York.
- Hasibuan, (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Hersey dan Blanchard, (1992), *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Likert, 1961, *New Pattern of Management*, Mc Graw-Hill, New York.
- Lopez, (1982), *A Test of The Self Consistency Theory of The Job Performance Job Satisfaction Relationships*. Academy of Management Journal. Vol. 25 No. 2.
- Mitchell, Larson, (1988), *People in Organization, And Introduction to*

- Organizational Behavior*, Third Edition, Mc Geaw-Hill Book Company, New York.
- Rao, (1996), *Performance Appraisal Theory and Practice*, Diterjemahkan oleh L. Mulyana, *Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek*, Seri Manajemen No. 125, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Robbins, (1990), *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi*, Alih bahasa Hadyana Pujaatamaka, PT. Preshalindo, Jakarta.
- Shartle, (1956), *Executive Performance and Leadership Engelwood Cliffs*, New York, Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P., (1993), *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Steers, (1977), *Antecedent and Ourcomes of Organizational Commitment Administrative Science*, Quartely, 22 (1).
- Stogdill, (1974), *Handbook of Leadreship*, Free Press, New York.
- Swasto, Bambang, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Unibraw, Malang.
- Thoha, Miftah, (1995), *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, (2000), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT., Rineka Cipta, Jakarta.