

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada KPRI Bima Jaya Pasuruan)

Totok Sasongko

Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang

Abstract: Organization constitutes a place for the interaction of two persons or more involving the relationship between leader and subordinate. An organization can be success or failed due to leadership. When the leader applies favorable leadership style, work enthusiasm increases and employee's work achievement improves. The objective of research seems: (1) to understand the simultaneous effect of task-oriented leadership style and relation-oriented leadership style on work achievement of the employees in KPRI Bima Jaya Pasuruan; (2) to observe the partial effect of task-oriented leadership style and relation-oriented leadership style on work achievement of the employees in the KPRI Bima Jaya Pasuruan. Type of research classifies into Explanatory Research. Research population includes the employees at KPRI Bima Jaya in the 2008. Sample counts to 54 respondents. Research instrument employs questionnaire. Analysis tool has been Multiple Regression using F-test and t-test. Results of research indicate that simultaneous and partial task-oriented leadership style and relation-oriented leadership style affect work achievement of the employees in the KPRI Bima Jaya Pasuruan, counting 28.0 % (R-square).

Keywords: Leadership Style, Employee Work Achievement

Peranan seorang pimpinan dalam suatu organisasi sangat dominan, akan tetapi walaupun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan para tenaga kerja yaitu karyawan. Karyawan atau bawahan adalah salah satu pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas yang tentunya memerlukan dorongan atau motivasi yang terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. As'ad (2000:46) menyatakan kriteria kepemimpinan yang efektif yaitu "hasil dari kerjasama atau prestasi kelompok yang dipimpin atau unit bagiannya. Seorang pimpinan yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan bawahannya, tapi juga bisa menjamin bahwa para karyawannya tersebut dapat

bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki". Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan orang yang mempunyai jabatan yang berhak memberikan pengaruh, pendapat, pengarahan, dan meminta orang lain terutama bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat dan keyakinan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan perlu adanya gaya kepemimpinan. Menurut Heidjarachman dan Husnan (2000:55) "Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu". Menurut Gitosudarmo (2000:65) teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan orientasi pada karyawan. Gaya kepemimpinan orientasi tugas adalah perilaku kepemimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan dengan ketat pada bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan orientasi pada karyawan adalah perilaku

Alamat Korespondensi:

Totok Sasongko, Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang, Jl. Telaga warna Blok C Malang

kepemimpinan yang menekankan pemberian motivasi pada bawahan, melibatkan bawahan pada proses pengambilan keputusan, hubungan yang bersahabat, saling percaya dan saling menghormati.

Pada saat pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinannya dengan baik, maka akan memberikan semangat kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan. Menurut Hick (1996:51) prestasi kerja seseorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Sedangkan As'ad (2000:72) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Koperasi sebagai salah satu organisasi usaha bisnis dalam mencapai tujuannya, yaitu untuk pemberian layanan yang optimal bagi kepentingan ekonomi bagi anggotanya harus dikelola dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang efektif, dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif diharapkan setiap sumberdaya yang ada dapat memberikan manfaat yang optimal. Permasalahan yang perlu segera dipecahkan, yaitu rendahnya kualitas sumber daya manusia koperasi. Sumber daya manusia koperasi disini menyangkut dua hal, yaitu sumber daya manusia koperasi sebagai pengurus/pengelola dan sebagai anggota koperasi.

Miftah Thoha (1999:253) Kepemimpinan diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. George R Terry dalam Miftah Thoha (1999:253) merumuskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Gitosudarmo (2000: 127) juga mendefinisikan "kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Dan beberapa definisi gaya dan kepemimpinan. di atas, maka gaya kepemimpinan adalah cara memimpin dalam bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat

proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

Hersey dan Blanchard dalam Gibson (1997:37) mengembangkan suatu teori kepemimpinan situasional yang menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Studi Universitas Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah: (1) Mengatakan/*Telling*, (2) Menjual/*Selling*, (3) Berpartisipasi/*Participating*, dan (4) Mendelegasikan/*Delegating*. Teori ini menekankan pada tingkat kematangan pengikut pengikutnya. Pemimpin harus secara benar atau intuitif menempatkan tingkat kematangan anak buahnya. Setelah mengetahui tingkat kematangannya, pemimpin menentukan gaya kepemimpinan (mengatakan, menjual, berpartisipasi, mendelegasikan) yang sesuai bagi anak buahnya.

House dalam Gitosudarmo (2000:148) mengembangkan suatu teori yang dikenal dengan nama teori jalan tujuan. House memulai dengan formulasi awal dari teorinya, fungsi motivasi pemimpin terdiri dari peningkatan imbalan pribadi kepada bawahan atas pencapaian tugasnya, membuat jalan yang lebih mudah untuk mendapatkan imbalan tersebut, dengan memberi penjelasan, mengurangi hambatan, dan meningkatkan peluang untuk mendapatkan kepuasan pribadi. Teori ini harus meningkatkan bimbingan, jumlah dan jenis imbalan yang tersedia bagi bawahan. Jadi, pendekatan teori ini memerlukan fleksibilitas dari pemimpin untuk menggunakan gaya yang tepat dalam situasi khusus.

Fiedler dalam Gibson (1997:21) menyatakan, model kontigensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler dalam Gibson (1997:26) memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Fiedler dalam Gibson (1997:26) mengembangkan *Least Preferred Co Worker (LPC)* yang digunakan untuk mengukur tugas dan kecenderungan hubungan (gaya) kepemimpinan seseorang. Lebih lanjut Fiedler dalam Gibson (1997:24) membuat *scale* yang digunakan untuk mengukur dua gaya kepemimpinan: (1) Struktur tugas, (2) Struktur hubungan,

dan (3) Posisi. Teori ini menekankan interaksi antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang mendukung. Kekuasaan dan pengaruh pemimpin dilihat melalui interaksi (hubungan, tugas, kekuasaan posisi) antara, atasan dan bawahannya.

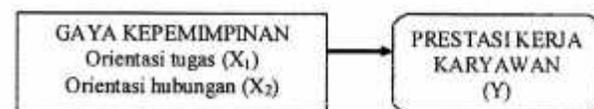
Gibson (1997:15) mengemukakan, teori ini dikembangkan oleh Fleishman dan rekan rekannya di Ohio State University. Fleishman dalam Gibson (1997:15) menyatakan, suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi. Fleishman dalam Gitosudarmo (2000:133) menyatakan, dua daftar pertanyaan dikembangkan, yang satu untuk mengukur gaya kepemimpinan yang merupakan persepsi dari pemimpin itu sendiri (*Leadership Opinion Questionnaire*). Sedangkan yang lainnya mengukur gaya kepemimpinan yang merupakan persepsi dari bawahan tentang pemimpin (*Leader Behavior Description Questionnaire*). Dalam Teori kepemimpinan ini, memfokuskan pada struktur dan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan yang paling efektif adalah pembentuk struktur tinggi dan konsiderasi tinggi. Jadi, pimpinan tersebut menekankan komunikasi yang terbuka dan partisipasi serta memfokuskan pada tujuan dan hasil.

Sebuah program penelitian kedua tentang perilaku kepemimpinan dilakukan oleh peneliti pada Universitas Michigan. Fokus dari penelitian pada identifikasi hubungan antara perilaku pimpinan, proses kelompok, dan ukuran kinerja kelompok. Penelitian awal adalah seri studi laporan dengan bermacam-macam pimpinan. Informasi tentang perilaku manajerial dikumpulkan dengan wawancara dan kuesioner. Sasaran pengukuran produktivitas kelompok digunakan untuk mengklasifikasikan manajer sebagai perbandingan manajer efektif atau tidak efektif. Hasilnya adalah sebagai berikut: (1) Perilaku berorientasi tugas dan (2) Perilaku berorientasi hubungan.

Prestasi kerja menurut Dharma (1995:64) adalah "Sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang". Sedangkan Siswanto (1999:243) menyatakan bahwa "Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya". Untuk lebih menjamin keberhasilan dalam penilaian atau evaluasi kerja maka sebelumnya harus ditetapkan dulu suatu standar

dalam mengukur prestasi kerja. Menurut Dharma (1995:55), cara pengukuran atau pelaksanaan standar tercakup dalam tiga hal yaitu: (1) Kuantitas—jumlah yang harus diselesaikan, (2) Kualitas—mutu yang dihasilkan (baik dan tidaknya), dan (3) Ketepatan waktu suatu pekerjaan yang dilakukan secepat atau setepat mungkin sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Dengan kata lain, bahwa seseorang dikatakan berprestasi atau tidak, dapat dilihat dari kuantitas, kualitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.

Sebagaimana penjelasan di atas, dan berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagaimana Gambar 1.



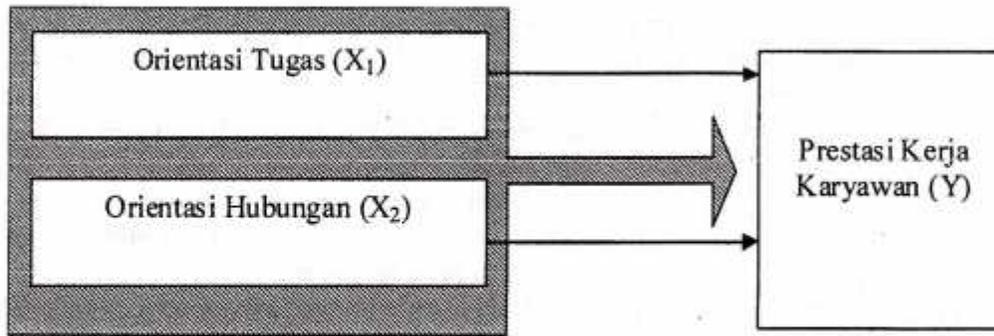
Gambar 1. Kerangka Konseptual

Setelah memperhatikan Kerangka konseptual di atas dapat diturunkan model hipotesis sebagaimana Gambar 2.

Berdasarkan gambar model hipotesis di atas maka hipotesis yang diajukan adalah: (1) Diduga gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan, (2) Diduga gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* (penjelasan). Jenis penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan pendekatan survei. Metode survei adalah mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu pengambilan data primer dari responden (Singarimbun dan Effendi, 1995). Dalam penelitian eksplanatoris untuk keperluan pengumpulan data akan digunakan angket atau kuesioner, yaitu untuk mengumpulkan data primer secara langsung dari responden, sedangkan pengumpulan data sekunder digunakan teknik dokumentasi. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh terdiri dari dua sumber, yaitu: (1) Data Primer,



Keterangan :

- : Pengujian secara Simultan
- : Pengujian secara Parsial

Gambar 2. Model Hipotesis

merupakan data yang didapat secara langsung dari jawaban responden, melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan dan 2) Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh dari institusi berupa sejarah dan struktur organisasi.

Menurut Djarwanto (1993:107) populasi atau *universe* adalah "jumlah dari keseluruhan objek (satuan/individual) yang karakteristiknya hendaknya diduga". Pada penelitian ini populasinya adalah keseluruhan karyawan di KPRI Bima Jaya Pasuruan yang berjumlah 119 orang. Singarimbun dan Effendi (1995) mengungkapkan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 5% dari populasi yang ada. Untuk memenuhi kriteria tersebut maka pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (1998), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = Ukuran Sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian.

Dengan ukuran populasi 119 orang dan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10% maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{119}{1 + (119)(0.1)^2}$$

n = 54 Pegawai

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan rumus:

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

Di mana:

- Y : Prestasi Kerja Karyawan
- a : konstanta
- b : bilangan koefisien
- X₁ : Orientasi tugas
- X₂ : Orientasi hubungan
- e : tingkat kesalahan

Kemudian untuk mengukur validitas, maka dapat dikatakan jika koefisien korelasi $\geq 0,3$ atau probabilitas koefisien korelasinya $\leq 0,05$.

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sedangkan untuk mengukur reliabilitas dalam suatu instrumen menggunakan *Alpha Cronbach* yang didasarkan pada rata-rata korelasi butir data instrumen pengukuran. Menurut Malhotra (1996) suatu instrumen dikatakan andal apabila nilai alpha besar atau sama dengan 0,6. Sedangkan rumus Alpha Cronbach menurut Arikunto (1993) adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2} \right]$$

Selanjutnya, untuk menguji pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas

dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan digunakan uji F, dimana F_{hitung} diperoleh dengan rumus

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Sedangkan F_{tabel} ditentukan dengan melihat tingkat signifikan (α) sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (berpengaruh signifikan) sedangkan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak berpengaruh signifikan).

Sedangkan untuk menguji pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan digunakan uji t, di mana t_{hitung} diperoleh dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{S_e \beta_i}$$

Selanjutnya, kriteria t_{tabel} ditentukan dengan melihat tingkat signifikan (α) sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (berpengaruh signifikan) sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 terima dan H_a tolak (tidak berpengaruh signifikan).

HASIL

Analisis Deskriptif

Frekwensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Orientasi Tugas (X_1)

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner tentang distribusi frekuensi dari item-item variabel komunikasi tampak pada Tabel 1.

Untuk item pertanyaan kuesioner ($X_{1,1}$), pimpinan perlu menetapkan tujuan/target pekerjaan pada

karyawan terdapat 9 responden (16.7%) menjawab tidak setuju, 10 responden (18.5%) menjawab ragu-ragu, 13 responden (24.1%) menjawab setuju, dan 22 responden (40.7%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 3.89 mendekati 4, maka dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa pimpinan perlu menetapkan tujuan /target pekerjaan pada karyawan.

Untuk item pertanyaan kuesioner ($X_{1,2}$), pimpinan perlu menetapkan peraturan yang harus ditaati oleh karyawan, terdapat 6 responden (11.1%) menjawab tidak setuju, 13 responden (24.1%) menjawab ragu-ragu, 17 responden (31.5%) menjawab setuju dan 18 responden (33.3%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 3,87 mendekati nilai 4, maka dapat diartikan responden setuju bahwa pimpinan perlu menetapkan peraturan yang harus ditaati oleh karyawan.

Untuk item pertanyaan kuesioner ($X_{1,3}$) pimpinan perlu memberikan pengarahan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan terdapat 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 8 responden (14.8%) menjawab tidak setuju, 9 responden (16.7%) menjawab ragu-ragu, 17 responden (31.5%) menjawab setuju dan 19 responden (35.2%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 3.83 mendekati nilai 4, maka dapat diartikan bahwa responden setuju pimpinan perlu memberikan pengarahan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil rata-rata bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas secara keseluruhan diperoleh nilai 3,86 hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan orientasi tugas dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Orientasi Tugas (X_1)

No Item	1		2		3		4		5		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	-	-	9	16.7	10	18.5	13	24.1	22	40.7	3.89
X1.2	-	-	6	11.1	13	24.1	17	31.5	18	33.3	3.87
X1.3	1	1.9	8	14.8	9	16.7	17	31.5	19	35.2	3.83
Rata-rata											3.86

(Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2008)

Frekwensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Orientasi Hubungan (X_2)

Tabel 2. Distribusi Frekwensi Variabel Kepemimpinan Orientasi

No	1		2		3		4		5		Mean
Item	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	-	-	5	3.3	9	16.7	21	38.9	19	35.2	4.00
X2.2	-	-	-	-	13	24.1	19	35.2	22	40.7	4.17
X2.3	-	-	2	3.7	11	20.4	20	37.0	21	38.9	4.11
Rata-rata											4.09

(Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2008)

Untuk item pertanyaan kuesioner ($X_{2,1}$) bahwa pimpinan perlu melakukan musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, terdapat 5 responden (3.3%) menjawab tidak setuju, 9 responden (16.7%) menjawab ragu-ragu, 21 responden (38.9%) menjawab setuju dan 19 responden (35.2%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 4,00 maka dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa pimpinan perlu melakukan musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan.

Untuk item pertanyaan kuesioner ($X_{2,2}$) bahwa pimpinan dalam mengambil keputusan perlu melibatkan bawahan, terdapat 13 responden (24.1%) menjawab ragu-ragu, 19 responden (35.2%) menjawab setuju, dan 22 responden (40.7%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 4.17 maka dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa pimpinan dalam mengambil keputusan perlu melibatkan bawahan.

Untuk item pertanyaan kuesioner ($X_{2,3}$) bahwa pimpinan perlu menerima saran dari bawahan, terdapat 2 responden (3.7%) menjawab tidak setuju, 11 responden (20.4%) menjawab ragu-ragu, terdapat 20 responden (37.0) menjawab setuju, dan 21 responden (38.9%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 4,11 maka dapat diartikan bahwa responden setuju pimpinan perlu menerima saran dari bawahan.

Berdasarkan hasil rata-rata bahwa untuk variabel kedisiplinan secara keseluruhan diperoleh nilai 4,09.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

No	1		2		3		4		5		Mean
Item	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y ₁	-	-	1	1.9	4	7.4	15	27.8	34	63.0	4.52
Y ₂	-	-	2	3.7	11	20.4	16	29.6	25	46.3	4.19
Y ₃	-	-	5	9.3	11	20.4	13	24.1	25	46.3	4.07
Rata-rata											4.26

(Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2008)

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju apabila pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan setuju apabila Pegawai mematuhi setiap perintah kedinasan, Pegawai mentaati segala peraturan dan tata tertib berlaku, Pegawai dalam menjalankan tugas bersedia

Frekuensi Jawaban Responden Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan data yang terkumpul dari kuesioner tentang distribusi frekuensi dari item-item variabel prestasi kerja karyawan tampak pada Tabel 3.

Untuk item pertanyaan kuesioner (Y_1) bahwa dalam melaksanakan pekerjaan memperhatikan mutu hasil kerja, terdapat 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.4%) menjawab ragu-ragu, 15 responden (27.8) menjawab setuju dan 34 responden (63.0%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 4.52 maka dapat diartikan bahwa karyawan sangat setuju apabila dalam melaksanakan pekerjaan memperhatikan mutu hasil kerja.

Untuk item pertanyaan kuesioner (Y_2) bahwa hasil yang dikerjakan sesuai dengan dengan standar waktu, terdapat 2 responden (3.7%) menjawab tidak setuju, 11 responden (20.4%) menjawab ragu-ragu, 16 responden (29.6%) menjawab setuju dan 25 responden (46.3%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 4,19 maka

dapat diartikan bahwa karyawan setuju apabila hasil yang dikerjakan sesuai dengan standar waktu.

Untuk item pertanyaan kuesioner (Y_2) bahwa dalam bekerja memperhatikan ketelitian, terdapat 5 responden (9.3%) menjawab tidak setuju, 11 responden (20.4%) menjawab ragu-ragu, 13 responden (24.1%) menjawab setuju dan 25 responden (46.3%) menjawab sangat setuju. Nilai *mean* untuk item pertanyaan ini sebesar 4,07 maka dapat diartikan bahwa karyawan setuju apabila dalam bekerja memperhatikan ketelitian.

Berdasarkan hasil rata-rata bahwa untuk variabel prestasi kerja karyawan secara keseluruhan diperoleh nilai 4,26 hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju tentang perlunya meningkatkan prestasi kerjanya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengukur Uji Validitas Instrumen, yaitu dengan menguji angket kepada 54 responden, selanjutnya akan diuji apakah kuesioner yang disebarakan tersebut valid. Pemrosesan kuesioner ini dilakukan dengan bantuan program "SPSS for Windows".

Data dikatakan valid apabila nilai $r > 0,3$, maka dengan demikian nilai r harus positif dan lebih dari 0,3. Dalam *output* r hasil dapat dilihat pada bagian *Corrected Item Total Correlation*. Untuk lebih jelasnya saya sajikan sebagaimana Tabel 4.

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap item instrumen yang digunakan dalam penelitian, menunjukkan bahwa semua item instrumen penelitian dapat dikatakan valid, karena telah memenuhi kriteria pengujian validitas item instrumen yang

Tabel 4. Uji Validitas Item Instrumen

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keputusan
X ₁	X _{1.1}	0.807	Valid
	X _{1.2}	0.807	Valid
	X _{1.3}	0.854	Valid
X ₂	X _{2.1}	0.770	Valid
	X _{2.2}	0.789	Valid
	X _{2.3}	0.812	Valid
Y	Y ₁	0.662	Valid
	Y ₂	0.816	Valid
	Y ₃	0.881	Valid

(Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2008)

digunakan, yaitu nilai indeks korelasi *product moment* pearson ($r \geq 0,3$).

Sedangkan suatu instrumen dikatakan Reliabel (handal) apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6.

Tabel 5. Uji Reliabilitas Item Instrumen

Variabel	Koefisien Alpha	Keputusan
X ₁	0.8256	Reliabel
X ₂	0.8209	Reliabel
Y	0.8225	Reliabel

(Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2008)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap item instrumen yang digunakan dalam penelitian menunjukkan bahwa semua item instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel, karena telah memenuhi kriteria pengujian reliabilitas *item instrument* yang digunakan, yaitu nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel berikut adalah hasil perhitungan dari uji regresi linier berganda dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 11.0 for windows*

Sedangkan model regresi selengkapnya dari pengujian tersebut sebagai berikut:

$$Y = 0,5863 + 0,248X_1 + 0,329X_2$$

Besarnya koefisien untuk kepemimpinan orientasi tugas sebesar 24.8 % dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila pimpinan meningkatkan gaya kepemimpinan orientasi tugas

Tabel 6. Hasil analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	b	t	Sig t	Keterangan
Konstanta	5.863			
Kepemimpinan Orientasi Tugas	0.248	2.464	0.017	Signifikan
Kepemimpinan Orientasi hubungan	0.329	2.512	0.015	Signifikan

α	: 5 %
R	: 0.529
R Square	: 0.280
F hitung	: 9.907
Sig. F	: 0.000

(Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2008)

maka prestasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 24.8%. Besarnya koefisien untuk gaya kepemimpinan orientasi hubungan sebesar 32,9% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila pimpinan meningkatkan gaya kepemimpinan orientasi hubungan, maka prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan meningkat sebesar 32,9%.

Besarnya nilai (R) adalah 52.9% hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 52.9%. Sedangkan besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 28,0% hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 28,0% dan sisanya sebesar 72.0 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Satu

Pengujian hipotesis satu bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.. Berdasarkan Tabel 4 di atas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 9,907 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 dan nilai Sig. F tersebut lebih kecil dari nilai α sebesar 5%. Hal ini dapat dikatakan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.

Pengujian Hipotesis Dua

Seperti tampak pada Tabel 4. diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas sebesar 2.464 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,017 nilai sig.t tersebut lebih kecil dari nilai alpha (α) dalam penelitian ini sebesar 5% (0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan orientasi tugas berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.

Nilai t_{hitung} untuk variabel orientasi hubungan sebesar 2.512 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,015 nilai sig.t tersebut lebih kecil dari nilai alpha (α) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa orientasi hubungan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis regresi linier dengan uji secara simultan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja pimpinan perlu menerapkan dengan baik gaya kepemimpinannya. Penerapan gaya kepemimpinan baik yang berorientasi tugas maupun yang berorientasi hubungan perlu disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada di dalam organisasi. Apabila penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat berjalan dengan baik maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.

Namun apabila dianalisis secara parsial, variabel gaya kepemimpinan orientasi pada tugas mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini mempunyai makna bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan, maka pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan pada orientasi tugas dimana pimpinan perlu memberikan pengarahan kepada karyawan sebelum melaksanakan pekerjaan, menetapkan peraturan yang harus ditaati sehingga tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai.

Sedangkan variabel gaya kepemimpinan orientasi pada hubungan juga mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan. Hal ini menunjukkan makna bahwa apabila pimpinan selalu melakukan musyawarah dengan bawahan sebelum mengambil keputusan dan terbuka untuk menerima saran maka prestasi kerja, adanya efisiensi pegawai dalam melakukan pekerjaan karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan akan meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut:

Kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan orientasi hubungan berpengaruh simultan terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan. Hal ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan orientasi hubungan apabila diterapkan oleh pimpinan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.

Variabel kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan orientasi hubungan masing-masing berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan, sehingga menunjukkan gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan yang dilakukan oleh pimpinan di KPRI Bima Jaya Pasuruan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak KPRI Bima Jaya Pasuruan untuk melakukan penilaian terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan dengan menggunakan gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan.

Sedangkan bagi peneliti-peneliti, selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain yang dapat digunakan sebagai bahan untuk mengukur prestasi kerja karyawan, misalnya model gaya kepemimpinan yang lain sehingga akan menambah luas dan dalam suatu penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- As'ad, M. 2000. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Bandung: Alumni.
- Dharma, Agus. 1995. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV Rajawali.
- Djarwanto, P.S. 1993. *Statistik Induktif*. Edisi Keempat. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT BPFE.
- Gibson, I.D. 1997. *Organizations, 8 Ed*, terjemahan Nunuk Adiarni, Organisasi, Edisi 8, Jilid. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, S. 2000. *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjarachman, R., dan Saud, H. 2000. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hicks, G. 1996. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*. Jakarta: Bumi Aksara. Ichsan, 1981, Tata Administrasi Kekaryawananan. Jakarta Pusat: Djembatan.
- Singarimbun, S.E. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siswanto, B. 1999. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Toha, M. 1999. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Umar, H. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.