

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SBU POS PRIMA DIREKTORAT OPERASI PT POS INDONESIA (PERSERO)

Tintin S.
Politeknik Bandung

Abstrak: Penelitian ini ingin mengkaji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero).

Metode penelitian yang digunakan adalah *Descriptive dan Explanaiton Research Method*, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden dengan jumlah 114 orang pegawai SBU Pos Prima. Teknik analisis data adalah *Model analisis Jalur (Path Analysis Models)* dengan uji statistika uji-t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai SBU Pos Prima berimplikasi positif terhadap kinerja pegawai yang meliputi dimensi hasil pekerjaan dan perilaku kerja. Namun kinerja pegawai SBU Pos Prima ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan saja, tetapi ada faktor lain (*epsilon*) yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Pendahuluan

Keefektivan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusianya. Orang adalah sumber daya umum bagi semua organisasi. Suatu prinsip yang penting dalam psikologi adalah bahwa setiap orang berbeda-beda. Setiap orang mempunyai keunikan dalam persepsi, kepribadian dan pengalaman hidup, perbedaan sikap, keyakinan, dan tingkat cita-cita. Agar efektif para manajer organisasi harus memandang sikap pegawai atau anggotanya sebagai perwujudan yang unik dari seluruh faktor berperilaku itu (Gibson et,al, 1997:9).

Hubungan antara individu dan kelompok dalam organisasi menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Harapan-harapan ini menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memainkan peranan sebagai pemimpin, sementara yang lainnya peranan sebagai pengikut. Untuk mengatur atau pun mengarahkan interaksi tersebut agar dapat mencapai tujuan, maka diperlukan *leadership* atau kepemimpinan.

House et.al (dalam Yukl, 2005:4) mengemukakan bahwa: "kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi".

Salah satu aktivitas manajerial yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memobilisasi serta menyatukan berbagai sumber daya

intelektual dari karyawan yang dalam hal ini merupakan tim kerjanya adalah melalui gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Hal tersebut disebabkan gaya kepemimpinan menentukan cara pemimpin mengarahkan karyawannya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan juga dapat menciptakan iklim kerja tertentu dalam organisasi. Di samping itu juga gaya kepemimpinan memberikan pengaruh psikologis yang dapat mendorong seseorang untuk menampilkan unjuk kerja karyawannya secara optimal. Sehubungan dengan itu penting bagi pemimpin untuk selalu melihat serta menilai bagaimana gaya kepemimpinan yang mereka jalankan terhadap bawahannya sehingga karyawan dapat mengembangkan aspirasi karirnya sesuai dengan harapan organisasi.

Hal ini dijelaskan oleh Gibson et,al (1997:21) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi/perusahaan. Hal ini disebabkan karena perilaku pemimpin akan berpengaruh kuat untuk mengubah atau mempertahankan budaya yang ada dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Seorang pemimpin diharapkan secara pribadi dapat diterima oleh bawahannya, dapat memberikan perhatian yang baik terhadap produk/jasa, maupun semangat kerja, dan kepuasan kerja pegawai melalui pendekatan yang baik, memotivasi pegawainya untuk bekerja sebaik-baiknya dalam rangka mencapai kinerja yang optimum.

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, dan istilah tersebut telah banyak dijelaskan dari sudut pandang yang berbeda, namun kesemuanya mengandung makna yang sama dan saling melengkapi.

Seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2005:14), mengemukakan bahwa:

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dan telah disepakati bersama.

Sementara Bernardin (2003:143), menjelaskan bahwa: "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period*". Ini diartikan bahwa *performance* atau kinerja merupakan catatan hasil kerja / kegiatan tertentu selama periode tertentu, sehingga kinerja dalam hal ini dapat dikatakan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja.

Berkaitan dengan tugas karyawan PT Pos, kinerja karyawan dapat diamati dari kesesuaian antara beban kerja yang diberikan dengan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Sehubungan dengan hal tersebut data menunjukkan masih terdapat beberapa kegiatan yang belum sesuai dengan target pencapaian, hal ini dapat dilihat pada tabel

berikut:

Tabel 1
Tingkat Realisasi aktivitas kerja SBU Pos Prima Tahun 2007

No	Aktivitas Kerja	Realisasi Pencapaian (%)
1	Penambahan kapasitas siap layan	70
2	Pembuatan rancang model <i>box seal</i>	25
3	Penyempurnaan aplikasi proses operasi dan SIM	0
4	Penyempurnaan <i>customer care</i>	80
5	Penetapan kebutuhan dan spesifikasi teknis <i>back up</i> unit	90
6	Pengembangan SIM produksi dan distribusi	80
7	Pengembangan data base untuk <i>advertising mail</i>	75
8	Market riset	70

Sumber: Laporan Realisasi Rencana Kerja triwulan IV 2007
Kantor Pusat PT Pos Indonesia

Pencapaian tujuan organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan di dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai dan mempengaruhi pegawai untuk berprestasi dalam pekerjaannya, sehingga akan menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SBU POS PRIMA DIREKTORAT OPERASI KANTOR PUSAT PT POS INDONESIA (PERSERO)”**.

Rumusan Masalah

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, Secara spesifik permasalahannya :
Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero).

Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Saefullah (2007:224) mengemukakan bahwa "kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar dengan penuh pengertian dan perasaan ikhlas mengikuti dirinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Dengan demikian kepemimpinan berperan dominan dalam kehidupan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya, dipengaruhi oleh pemimpin, baik dari sifat pemimpin itu sendiri maupun gaya kepemimpinan yang dijalankannya.

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Davis dan Newstrom (1990:162), yaitu "Pola tindakan pimpinan....".

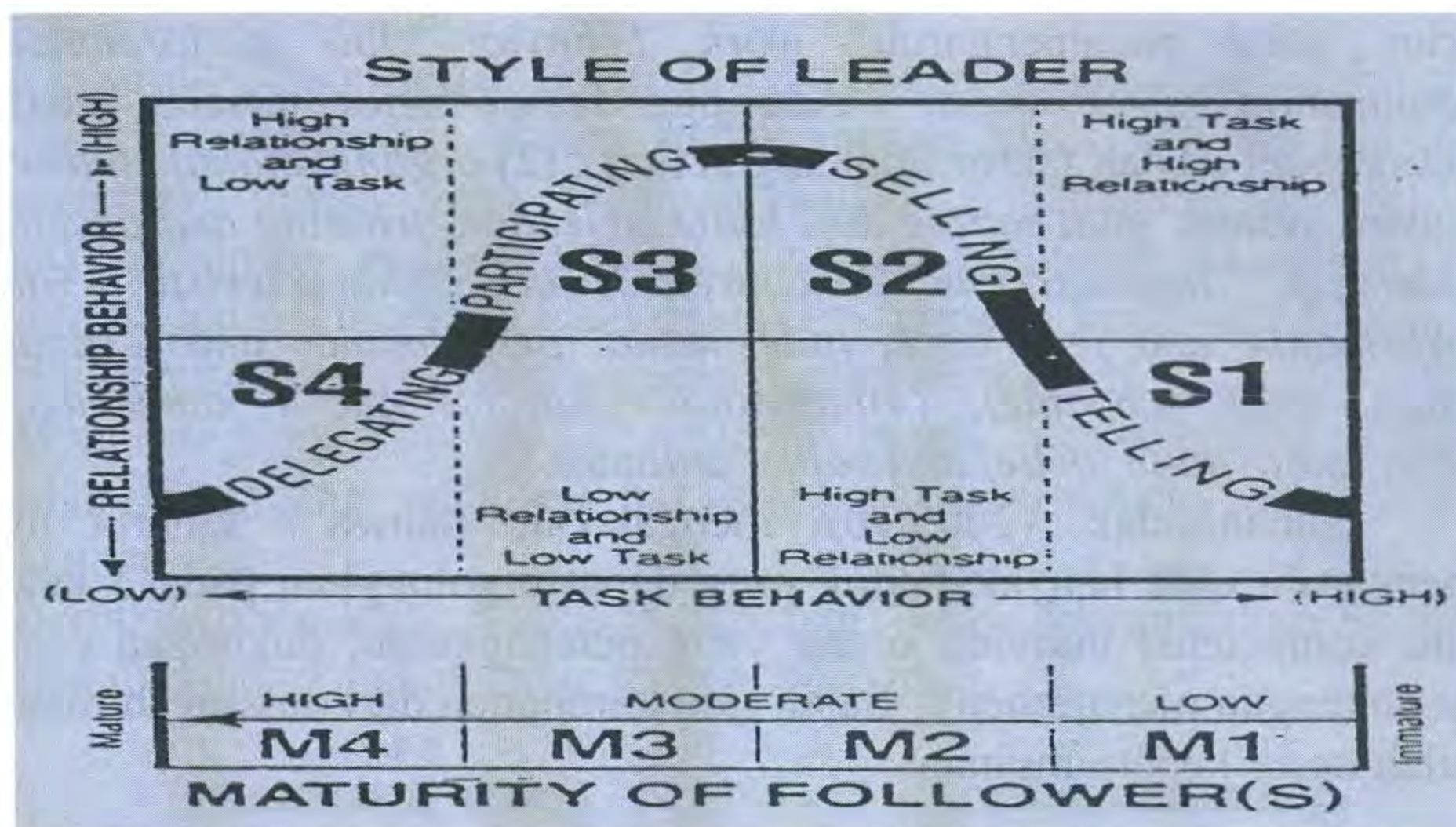
Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2004:63), bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut:

- (1) Jumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan oleh pimpinan;
- (2) Jumlah dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang diberikan oleh pimpinan;
- (3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditujukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah suatu pola atau model perilaku seorang pimpinan untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan anggota staf atau bawahannya dalam rangka mencapai tujuan atau kinerja.

Muchlas (2005:332), mengemukakan bahwa "kepemimpinan situasional merupakan teori kontingensi yang fokus pada bawahan/pengikut". Kepemimpinan yang sukses dapat dicapai melalui pemilihan gaya kepemimpinan yang benar, dalam pengertian disesuaikan dengan tingkat maturitas bawahan.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional
Sumber: Hersey and Blanchard (1982:152)

Dari kedua hal tersebut, dapat diketahui empat gaya kepemimpinan, yaitu *telling* atau instruksi, *selling* atau konsultasi, *participating* atau partisipasi, dan *delegating* atau delegasi.

Kinerja

Ruky (2001: 77), mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Penilaian Kinerja

Samsudin (2005:166) mengistilahkan dimensi/kriteria penilaian ini sebagai objek penilaian. Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja karyawan yang diinginkan. Dengan demikian menurut Samsudin objek-objek penilaian di atas, perlu disesuaikan dengan tujuan-tujuan penilaian. Oleh karena itu Samsudin (2005:166) menyebutkan bahwa pada pokoknya: “Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi”.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kopelman (1986:23), menjelaskan bahwa: terdapat empat faktor yang mempengaruhi *work behavior, job performance*, dan *organization effectiveness*. Ada pun faktor-faktor tersebut adalah (1) *environment* adalah faktor lingkungan luar ; (2) *organizational characteristic (reward system, goal setting dan MBO, selection, training and development, leadership, organization structure)*; (3) *work characteristic (objective performance and feed back, judgemental performance and feedback, job design, work schedule)*; (4) *individual characteristics (knowledge, skill, ability, motivation, belief and value, attitude)*.

Simanjuntak (2005:10) mengatakan bahwa: “kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen”. Salah satu komponen dari dukungan manajemen adalah unsur kepemimpinan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai

Gibson (1997:5) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksakan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan-mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Terakhir definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan.

Bagaimana seorang pemimpin diterima pengikutnya sebagian besar adalah tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan.

Kerangka Pemikiran

Pada prinsipnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan. Dalam kepemimpinan tiga dimensi dikemukakan pula bahwa dimensi situasi dari kepemimpinan juga berpengaruh terhadap proses kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982:83) secara tegas menyatakan bahwa “*leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*”.

Lebih jauh Hersey dan Blanchard (1982:150), mengatakan bahwa : *Situational leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives, (2) the amount of socioemotional support (relationship behavior) a leader provides and (3) the readiness (maturity) level that follower exhibit in performing a specific task, function, or objective.*

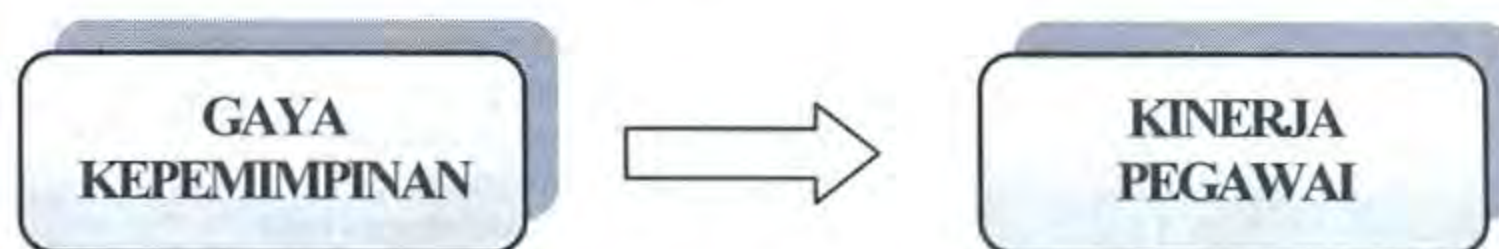
Hal penting dalam kualitas kepemimpinan model Hersey dan Blanchard adalah penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap perilaku tugas

dan perilaku hubungan berbasis pada pengikut, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan.

Menurut Gibson et.al (1997:118) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Samsudin (2005:166) menyebutkan bahwa pada pokoknya: “Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi”.

Menurut Ndraha (1997:14), bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai jangka panjang, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah faktor kepemimpinan.

Berpijak pada konsep-konsep dan teori yang dikemukakan di atas, maka dapat digambarkan alur pikir sebagai berikut:



Gambar. 2 Kerangka Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikemukakan di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero) ditentukan oleh perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan karyawan.

Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive* dan *explanation research* yang bertujuan menjelaskan hubungan-hubungan di antara variabel-variabel.

Dalam penelitian ini, informasi penting yang berkaitan dengan penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert (1 sd 5), wawancara, studi dokumentasi. Melalui metode yang digunakan variabel-variabel penelitian dijabarkan ke dalam dimensi dan indikator-indikator yang dapat diukur secara kuantitatif, sehingga hipotesis dapat diuji secara statistik.

Populasi

Pada penelitian ini yang dijadikan populasi adalah para pegawai SBU Pos Prima Direktorat Operasi Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) berjumlah 114 orang.

Pada penelitian ini tidak dilakukan penarikan sampel, jadi menggunakan teknik sensus.

Operasionalisasi Variabel

Dasar penetapan indikator-indikator dari tiap variabel yang diteliti adalah teori tentang gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard, dan teori tetang kinerja penulis ambil dari Samsudin. Dari indikator tersebut peneliti susun menjadi item-item pertanyaan dan pernyataan. Dalam penelitian ini terdiri atas 2 variabel, yaitu variabel gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Berikut ini adalah operasionalisasi dari setiap variabel.

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator
Gaya Kepemimpinan (Proses mempengaruhi individu/kelompok untuk mencapai tujuan) Hersey dan Blanchard	Perilaku Tugas	a. Penetapan tujuan b. Pengorganisasian situasi kerja c. Penetapan batas waktu d. Pengarahan e. Pengendalian
	Perilaku Hubungan	1. Pemberian dukungan dan dorongan 2. Pelibatan pengikut dalam mendiskusikan aktivitas kerja 3. Kemudahan interaksi 4. Aktif menyimak 5. Memberikan umpan balik
	Kematangan Pegawai	1. Pengalaman 2. Pengetahuan 3. Pemahaman 4. syarat pekerjaan 5. tanggung jawab. 6. Motivasi 7. Keikatan

Tabel 3 Operasionalisasi Variabel Kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja (Hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas dalam kurun waktu tertentu) Samsudin (2005)	Hasil Kerja	1. Kuantitas 2. Kualitas
	Perilaku kerja	1. Disiplin, 2. Mentaati perintah atasan 3. Tidak melanggar aturan. 4. Kesetiaan, 5. Tanggung jawab, 6. Melakukan pekerjaan tepat waktu 7. Memikul resiko 8. Kejujuran 9. Tidak menyalahgunakan wewenang 10. Bekerja secara serasi dengan orang lain. 11 Inisiatif, 12. Mengarahkan dan mempengaruhi orang lain.

Analisis Data

- a. Pengujian Reliabilitas dan Validitas terhadap instrumen penelitian adalah untuk mengetahui apakah instrumen tersebut cukup reliable dan valid sebagai alat penelitian dengan menggunakan program SPSS versi 15.0
- b. Analisis jalur, metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path analysis*). Analisis ini ditujukan untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung serta mengukur besarnya pengaruh dari suatu variabel penyebab ke variabel akibat yang disebut dengan koefisien jalur. Untuk mempermudah dalam mendeskripsikan data penelitian, digunakan kriteria tertentu yang mengacu pada rata-rata skor kategori angket yang diperoleh responden. Penggunaan skor kategori ini digunakan sesuai dengan lima kategori skor yang dikembangkan dalam skala Likert dan digunakan dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Uji Reliabilitas

Sebelum dilakukan pengolahan lebih lanjut terhadap data yang terkumpul, maka dilakukan uji reliabilitas terlebih dahulu untuk menguji tingkat reliabel dari alat pengumpul data tersebut (Suhartanto, 2000)

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai reliabilitas dari variabel tersebut di atas memberikan indikasi bahwa keandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap dimensi tersebut, sehingga pada penelitian ini kuesioner yang dipergunakan telah mempunyai kekuatan dan keandalan pengukuran (Hasil terlampir).

Analisis Deskriptif

1. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian di atas diperoleh nilai rata-rata untuk dimensi perilaku tugas adalah sebesar 402. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan untuk dimensi perilaku tugas yang dilakukan oleh Kepala SBU Pos Prima sudah baik, yang diindikasikan dengan beberapa indikator seperti menetapkan dan memberitahukan tujuan dari pekerjaan, mengorganisasikan situasi kerja, menetapkan batas waktu, mengarahkan, dan mengendalikan. Meskipun untuk tingkat pengendalian masih dalam kategori cukup/sedang, artinya pimpinan SBU Pos Prima masih belum melakukan pengendalian secara optimal. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan dimensi perilaku hubungan yang dilakukan oleh kepala SBU Pos Prima cukup baik. hal ini diindikasikan dengan beberapa indikator seperti pemberian dukungan, komunikasi, kemudahan interaksi, keaktifan menyimak, dan tingkat pemberian umpan balik berada dalam kategori cukup/sedang.

Namun ada beberapa indikator dari perilaku hubungan yang mendapat tanggapan baik, yaitu indikator komunikasi dan kemudahan interaksi, yang lainnya yaitu indikator pemberian dukungan, keaktifan menyimak, dan pemberian umpan balik mendapat tanggapan cukup/sedang (data terlampir).

Dengan menentukan tingkat perilaku tugas dan perilaku hubungan pimpinan SBU Pos Prima berdasarkan rentang skor tersebut, dapat diketahui gaya kepemimpinan selling lebih dominan. (data terlampir)

2. Tingkat Kematangan Pegawai

Untuk mengetahui tingkat kematangan karyawan SBU Pos Prima, hasil penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan berada pada tingkat kematangan M3 (sedang ke tinggi), dan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan adalah Selling (Data terlampir)

Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai untuk tingkat kematangan M3 adalah *Participating*. Pada tahap ketiga para bawahan telah meningkat kemampuannya serta kemauannya untuk berprestasi. Para bawahan tidak hanya menunggu tugas, tidak hanya menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas, sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Para bawahan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya, sudah mulai dapat diajak bersama-sama memikirkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, sehingga sudah mulai dapat diajak bersama-sama membuat keputusan.

3. Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi hasil pekerjaan yang ditunjukkan oleh indikator kualitas dan kuantitas kerja menunjukkan kinerja yang cukup baik, sedangkan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh indikator disiplin, kesanggupan mentaati perintah atasan, tidak melanggar aturan, kesetiaan, tepat waktu, memikul resiko, kejujuran, tidak menyalahgunakan wewenang, bekerjasama, inisiatif, dan kepemimpinan sudah dilakukan baik.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Untuk pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan teknik statistik menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Alasan menggunakan teknik ini adalah untuk mencari besarnya hubungan kausal atau pengaruh variabel-variabel tersebut, perlu dihitung melalui matriks korelasi dan matriks invers dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara langsung dan secara keseluruhan dari gaya kepemimpinan serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel tersebut.

Hasil analisis jalur untuk bagian ini menggambarkan bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh secara bersama-sama antara variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4
Pengaruh Secara Bersama gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

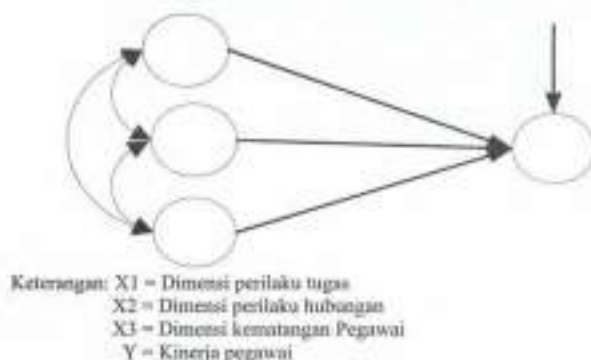
Variabel	R ² (Koefisien Determinasi)	□ (Faktor lain)
Gaya kepemimpinan	0,5788	0,4212

Berdasarkan perhitungan koefisien determinansi dari analisis jalur, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh cukup besar, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (epsilon) yang tidak diteliti.

Komponen persamaan akhir hasil analisis jalur yang menyatakan pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka model persamaan analisis jalur yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja pegawai} = 0,3382 * \text{Perilaku Tugas} + 0,5496 * \text{Perilaku Hubungan} + 0,3665 * \text{Kematangan}$$

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi dengan matrik invers maka akan diketahui nilai koefisien jalur, maka hasil perhitungan tersebut dapat disajikan ke dalam model struktur jalur sebagai berikut:



Gambar 3. Path Diagram Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk itu dari hasil perhitungan tersebut maka dapat diinterpretasikan, adalah sebagai berikut: dari persamaan tersebut terlihat bahwa parameter koefisien jalur untuk variabel gaya kepemimpinan adalah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan gaya

kepemimpinan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Secara teoritis dapat dijelaskan, bahwa tinggi rendahnya kinerja yang dimiliki oleh seseorang tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Wood et.al. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah atribut individu, usaha kerja serta dukungan organisasi, termasuk di dalamnya gaya kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Selain itu Simanjuntak (2005:10) mengatakan bahwa: "kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen". Salah satu komponen dari dukungan manajemen adalah unsur kepemimpinan.

Gibson, dkk (1997:75), menyatakan bahwa secara tidak langsung bahwa perilaku pemimpin mempunyai akibat pada prestasi pengikutnya dan kepuasan kerja. Tetapi suatu dasar yang kuat menunjukkan bahwa prestasi pengikut dan kepuasan juga menyebabkan pemimpin memvariasikan gaya kepemimpinan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara deskriptif gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala SBU adalah gaya kepemimpinan selling, meskipun kalau dikaitkan dengan tingkat kematangan pegawai yang berada pada level kematangan M3 menurut teori Hersey dan Blanchard tidak sesuai.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang dicerminkan oleh perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan pegawai terhadap kinerja pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero).
3. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero) ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa efektifnya gaya kepemimpinan yang didasari oleh keterkaitan antar perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan pegawai membawa implikasi yang positif terhadap kinerja pegawai yang meliputi dimensi hasil pekerjaan dan perilaku kerja. Namun demikian kinerja pegawai SBU Pos Prima tidak hanya dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan saja, ada faktor lain (epsilon) yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Saran

- 1) Kepala SBU Pos Prima perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pegawai di lingkungan SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero)

- 2) Hasil temuan dari variabel kinerja menunjukkan bahwa kinerja yang ditampilkan oleh pegawai SBU Pos Prima, khususnya dimensi hasil pekerjaan memiliki ukuran cukup/sedang. Berkaitan dengan hal tersebut, para pegawai harus lebih bertanggung jawab, dan selalu melaporkan hasil kerjanya kepada pimpinannya.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai SBU Pos Prima, untuk itu pegawai SBU Pos Prima harus berusaha secara terus menerus memanfaatkan perilaku hubungan dengan pimpinannya dalam rangka meningkatkan kinerja.

Daftar Pustaka

- Bass, Bernard & Stogdill's. 1981. *Handbook Of Leadership: Theory, Research, & Managerial Application*. New York: Collier Macmillan Publisher.
- Bernardin, John. H. 2003. *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- Buchari Zainun. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara.
- Bungin, Burhan.2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya. Airlangga.
- Davis, Keiths & Newstrom, John.W. 1990. *Organizational Behavior*, 7 th ed. New York:McGraw-Hill, Inc.
- George R. Terry. 2003. *Prinsip – Prinsip Manajemen*. Alih Bahasa J. Smith. D.F.M. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Gibson, James L & John Ivancevich & James H Donnely. 1996. *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses (Terjemahan)*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- , 1997. *Organisasi Jilid I*, Terjemahan Darkasih. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gordon, Thomas. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, M, S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. 1982. *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- , 1995. *Management of Organization Behavior*, diterjemahkan oleh Agus Dharma, *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cetakan ke lima. Jakarta: Erlangga.

- Ivancevics, at.all. 2008. *Organizational Behavior and Management*. Eight Edition. Prentice Hall.
- Kerlinger F.N. 1990. *Foundation of Behavioral Research* (terjemahan) Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Koontz, Harold C. dan Heinz, W. 1996. *Management* .Terjemahan Gunawan Hutaruk. Jilid I dan II. Jakarta: Airlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa, penterjemah Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert R. & John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I dan II*. Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah Toha. 1998. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Muchlas, 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada university Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan : Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 menit*. Trejemahan Deddy Jacobus. Yogyakarta: Andi Copyright.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- , 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Practice-Hall
- , 2003. *Perilaku Organisasi Jilid I*. Alih Bahasa Tim Indeks. PT Indeks Kelompok. Jakarta: Gramedia.
- , 1994. *Organization Theory*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saefuddin Azwar. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Saefullah, A. Djadja. 2007. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik: Perspektif Manajemen Sumber daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Bandung: LP3AN Fisip UNPAD.
- Siagian, Sondang, P. 1997. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Simanjuntak, J Payaman. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Stoner, James A. F. & Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 2003. *Manajemen*. Edisi Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sudjana. 1989. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sutarto. 1986. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Veithzal Rivai, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- , 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Gramedia.
- Wood, Jack & Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane. 2001. *Organizational Behavior*, Second Edition. Australia : John Willey & Sons.

Lampiran

Tabel 1
Validasi Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Alpha
Dimensi perilaku tugas	0,807
Dimensi perilaku hubungan	0,694
Dimensi kematangan Pegawai	0,766
Kinerja Pegawai	0,886

Sumber: Hasil Pengolahan data 2009

Tabel 2. Hasil pengolahan data untuk dimensi perilaku tugas dan perilaku hubungan

Dimensi	Skor	Kategori
1. Perilaku tugas	402	Baik
2. Perilaku hubungan	381,6	Cukup Baik

Tabel 3
Distribusi Frekuensi Antara Perilaku Tugas-Perilaku Hubungan Dengan Gaya Kepemimpinan

Perilaku Tugas- Hubungan	Gaya Kepemimpinan				Total
	Delegating	Participating	Selling	Telling	
Rendah-Rendah	18	0	0	0	18
Rendah-Tinggi	0	13	0	0	13
Tinggi-Rendah	0	0	0	27	27
Tinggi-Tinggi	0	0	56	0	56
	18	13		27	114
Total	(15,79%)	(11,40%)	56 (49,12%)	(23,68%)	(100%)

Sumber: Hasil Pengolahan data 2008

Tabel 4. Hasil pengolahan dimensi kematangan karyawan

Dimensi	Skor	Kategori
Pengalaman	404	Baik
Pengetahuan	434	Baik
Keterampilan	422	Baik
Pemahaman syarat pekerjaan	429	Baik
Tanggungjawab	431	Baik
Motivasi	408	Baik
Loyalitas	407	Baik

Tabel 5
Tingkat Kematangan Karyawan SBU Pos Prima

Gaya kepemimpinan	Frequency	Percent
Rendah (M1)	2	1,75
Rendah ke Sedang (M2)	6	5,26
Sedang ke Tinggi (M3)	66	57,89
Tinggi (M4)	40	35,09
Total	114	100

Tabel 6. Tabulasi silang antara tingkat gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan

Kematangan	Gaya kepemimpinan				Total
	Delegating	Participating	Selling	Telling	
M1	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	2
M2	2 (33,33%)	0 (0%)	2 (33,33%)	2 (33,33%)	6
M3	5 (7,58%)	12 (18,18%)	30 (45,46%)	19 (29,79%)	66
M4	6 (15%)	6 (15%)	4 (10%)	24 (60%)	40
Total	13 (11,40%)	18 (15,79%)	27 (23,68%)	56 (49,12%)	114

Tabel 7
Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja

Dimensi	Skor
Hasil Pekerjaan	1125
Perilaku Kerja	4886

Tabel 8
Korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja Pegawai

Dimensi	Korelasi	Keterangan
Perilaku tugas	0.4241	Cukup kuat
Perilaku hubungan	0.5231	Cukup kuat
Kematangan	0.4034	Cukup kuat