

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN MANYAR KABUPATEN GRESIK**

<sup>1</sup>Muchsin Zuhad Al'asqolaini, <sup>2</sup>JFX.Susanto Sukiman

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi NU Trate Gresik, <sup>2</sup>Universitas Dr Soetomo Surabaya

<sup>1</sup>Jl.KH.Abdul Karim No.60 Gresik., <sup>2</sup>Jl Semolowaru No.84, Sukolilo, Surabaya.

Email; [muchsinzuhad@stienugresik.ac.id](mailto:muchsinzuhad@stienugresik.ac.id)

### **ABSTRAK**

Studi ini menganalisis tentang gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada model Paul Hersey dan K. Blanchard sedangkan motivasinya didasarkan pada model McClelland dan kinerja pegawai didasarkan pada model Agus Dharma. Penelitian ini menetapkan seluruh pegawai yang berjumlah 38 pegawai sebagai populasi penelitian. Adapun data yang sudah dikumpulkan diolah dengan regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.0. Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data dengan persamaan Regresi Linier Berganda:  $Y = 0.018 + 0.702X_1 + 0.317X_2 + 0.714e$  menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $19,246 > 3,267$ ) dengan dukungan signifikansi  $0.000$  ( $p < 0,05$ ) atau dengan kata lain membuktikan bahwa secara bersama-sama variabel bebas dalam penelitian ini yang terdiri dari gaya kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Sedangkan uji hipotesis secara parsial (Uji t) diperoleh  $t_{hitung}$  dari variabel gaya kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) sebesar 3.710 dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3.710 > 1.690$ ) dengan signifikansi 0.001 dan  $t_{hitung}$  dari variabel motivasi ( $X_2$ ) sebesar 2.353 dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.353 > 1.690$ ) dengan signifikansi 0.024. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai *adjust R square* sebesar 0.497 hal ini berarti bahwa 49.7% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kolaborasi dari kedua variabel bebas ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) sedangkan sisanya 50,3% dipengaruhi variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

Kata kunci : *Kepemimpinan Situasional, Motivasi, Kinerja Pegawai*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia yang memadai merupakan aset utama bagi sebuah organisasi. Diantara salah satu dari kunci keberhasilan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya adalah dengan sistem pengelolaan yang tepat. Dalam menjalankan roda organisasi maka sebuah organisasi harus didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas yaitu para pegawai yang mempunyai karakter dan sikap membangun, memiliki daya tanggap yang tinggi serta kreatif dan inisiatif

karena hanya dengan begitu maka roda organisasi akan dapat berjalan secara maksimal.

Sehubungan dengan keadaan tersebut di atas maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan sebuah kebutuhan yang pasti. Dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia maka diharapkan mampu mengubah perilaku para pegawai yang melaksanakan tugas spesifik menjadi perilaku yang lebih mampu menjalankan aktifitas disegala bidang karena memang pada dasarnya

perilaku manusia mampu mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya disamping sumber daya manusia yang harus berkualitas maka gaya kepemimpinan dan motivasi adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, baik secara keseluruhan ataupun secara kelompok. Betapa besar peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memimpin yang baik demi tercapainya tujuan suatu organisasi. Adapun yang dimaksud dengan kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, kemampuan untuk mempengaruhi kemampuan untuk mengarahkan serta berkomunikasi dengan bawahannya. Seorang pemimpin juga diharuskan mempunyai gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan konsis ataupun situasi pada organisasi tersebut serta bersikap fleksibel dalam artian dapat menyesuaikan dan beradaptasi dengan kematangan bawahannya dan lingkungan organisasi tempat dimana seorang pemimpin itu bekerja.

Terdapat berbagai macam teori kepemimpinan namun peneliti berpendapat bahwa terdapat satu gaya kepemimpinan menarik untuk diteliti yaitu sebuah gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1970) seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang demikian ini akan selalu berusaha untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan

kondisi serta lebih bersikap fleksibel dalam menyesuaikan dan beradaptasi dengan bawahannya di lingkungan organisasi dimana dia bekerja.

Kinerja tidak begitu saja muncul dengan mudah, sebuah kinerja itu muncul dari dalam pribadi manusia itu sendiri atau dapat dikatakan timbul secara internal, namun kinerja itu juga dapat didorong melalui luar diri manusia dengan memberikan stimulus seperti: Motivasi, kepemimpinan, komunikasi dan pengendalian.

Peningkatan kinerja secara internal dapat dilakukan melalui pendidikan pengalaman dan belajar sedangkan peningkatan secara eksternal dapat ditingkatkan dengan pemberian stimulus- stimulus melalui aspek- aspek yang dapat memberikan unsur positif dalam meningkatkan kinerja dari pegawai atau bawahan yang begitu rendah kinerjanya, adapun diantara aspek- aspek itu adalah aspek kepemimpinan dan motivasi.

Dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja menurut Rustandi (1987) diperlukan seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan situasional, yaitu seorang pemimpin yang selain memiliki kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya agar pemimpin memperoleh ketaatan dan pengaruh yang memadai.

Obyek dalam penelitian ini adalah aparatur pegawai di kantor kecamatan karena pegawai kecamatan merupakan pelayan masyarakat ditingkat bawah setelah kelurahan yang

mana kecamatan merupakan komponen penting dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat ditingkat bawah untuk itu perlu suatu kebijakan instansi utamanya seorang pemimpin dalam usahanya memotivasi, menggerakkan, serta mengajak pegawainya agar mau bekerja lebih produktif sehingga mampu mendorong terciptanya kinerja pegawai yang baik.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

##### **Kepemimpinan Situasional**

Dalam teori kepemimpinan situasional, Paul Hersey dan Kenneth Blanchard memfokuskan perilaku seorang pemimpin dalam hubungannya dengan pengikutnya atau bawahannya. Sedangkan faktor eksternal seperti atasan, sejawat, organisasi, jenis pekerjaan, dan waktu termasuk juga situasi tidak menjadi penekanan dalam penelitian ini. Selanjutnya Paul Hersey (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, baik organisasi usaha dan industry, pemerintahan, militer atau bahkan keluarga.

Berbagai macam studi ataupun penelitian dilakukan guna mencari berbagai tipe, model maupun teori tentang gaya kepemimpinan yang ideal yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi guna memajukan organisasi itu sendiri. Kepemimpinan Situasional Hersey Blanchard menekankan bahwa ada dua dimensi dari kepemimpinan, yaitu Perilaku Tugas (Task Behavior) dan Perilaku Hubungan (Relationship Behavior). Hersey dan Blanchard berargumen bahwa ada bentuk- bentuk

sikap yang terbaik bagi para manajer, namun tidak ada gaya kepemimpinan terbaik. Sebagai contohnya semua manajer harus mengawasi atau memperhatikan proses produksi serta mengawasi anggota perusahaan, namun sikap pemberian perhatian itu dapat diungkapkan dalam gaya- gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada situasi yang ada.

Proses pembentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda dengan pembentukan kemampuan seseorang dalam hal kemampuan intelektual, atau kecerdasan ataupun keterampilan yang dapat dibentuk melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, umur, pembinaan, dan lingkungan kerja, proses pembentukan gaya kepemimpinan lebih banyak ditentukan dengan nilai, kebiasaan, serta karakteristik sebuah organisasi, tata hubungan dan situasi. Upaya perubahan atau proses pembentukan gaya ini tidaklah mudah dan tidak dapat dilakukan dengan waktu yang singkat karena proses ini membutuhkan waktu yang relatif lama, namun rentan waktu cepat atau lamanya proses pembentukan gaya ini juga ditentukan oleh kemampuan serta kesediaan pemimpin didalam melakukan adaptasi dengan situasi.

Sebuah sistem nilai sangat erat kaitannya dengan keyakinan serta kepercayaan seorang pemimpin kepada bawahannya karena sebuah rasa keyakinan ini akan menentukan tingkat kesediaan, arahan (*Directing*), dukungan (*Supporting*) seorang pemimpin atau

atasan kepada bawahannya, adapun rasa yakin seorang pemimpin kepada bawahannya menyangkut +penilaian seorang pemimpin terkait kemampuan, kemauan, loyalitas dan tanggung jawab disamping itu rasa kepercayaan seorang pemimpin kepada bawahannya juga akan melahirkan sistem komunikasi satu arah atau dua arah.

Arah komunikasi seorang pemimpin kepada para pegawai atau bawahannya oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dinyatakan dalam empat gaya atau perilaku kepemimpinan yaitu:

1. Intruksi
2. Konsultasi
3. Partisipasi
4. Delegasi

Yang mana keempat dari gaya atau perilaku diatas secara garis besar dikelompokkan dalam dua hal yaitu: gaya atau perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented*) dan Orientasi Hubungan (*Relationship Oriented*).

Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul hersey dan Kenneth Blanchard, digambarkan dalam kotak segi empat yang mana perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedangkan Perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak, didalamnya dapat dilihat empat kuadran yang menjelaskan tentang empat gaya perilaku pemimpin dalam model kepemimpinan situasional serta menjelaskan tentang klasifikasi kemampuan serta kemauan para pegawai yang dibagi menjadi tiga

macam yaitu: rendah, sedang dan tinggi.

Dalam bukunya yang berjudul 12 konsep leadership *more beyond leadership* Djokosantoso Moeljono (2008) menyatakan: dengan berlandaskan kepada pendekatan gurunya Paul Hersey dan Ken Blanchard selama Miftah Toha belajar di University of Southern California Toha menyatakan bahwa kematangan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang dalam mengarahkan perilakunya sendiri, kemampuan merupakan salah satu unsur dari kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan pelatihan dan pengalaman sementara itu kemauan merupakan unsur lain dari kematangan yang bertalian dengan keyakinan diri dan dengan kematangan seseorang.

Kepemimpinan Situasional dengan gaya pemimpin yang sesuai dengan rumusan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan selanjutnya oleh Paul hersey dibedakan menjadi empat gaya sebagaimana berikut:

a) Gaya Intruksi

Adalah gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya rendah atau dalam kata lain anggota yang tidak mau dan tidak mampu ( $M_1$ ) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu karena tidak kompeten mereka tidak yakin dengan suatu tugas tertentu maka gaya intruksi ( $G_1$ ) dipandang efektif dalam kondisi

menghadapi bawahan yang seperti ini, namun intruksi yang dilakukan harus disertai dengan arahan, supervisi, yang spesifik dan jelas terkait dengan tugasnya.

b) Gaya Konsultasi

Adalah gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya rendah ke sedang atau dalam kata lain anggota yang tidak mampu tetapi mau ( $M_2$ ) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu mereka yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada masa sekarang maka gaya konsultasi ( $G_2$ ) dipandang efektif dalam kondisi menghadapi bawahan yang seperti ini, karena dengan adanya konsultasi maka bawahan akan mendapatkan arahan serta support untuk memperkuat kemauan dan antusias anggota terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

c) Gaya Partisipasi

Adalah gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya sedang ke tinggi atau dalam kata lain anggota yang mampu tetapi tidak mau ( $M_3$ ) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin karena mereka merasa tidak aman, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi maka gaya Partisipasi ( $G_3$ ) dipandang efektif dalam kondisi menghadapi bawahan yang seperti ini, namun partisipasi yang dilakukan harus disertai dengan support terkait dengan tugasnya.

d) Gaya Delegasi

Adalah gaya yang diperuntukkan bagi anggota yang tingkat kematangannya tinggi atau dalam kata lain anggota yang mampu dan mau ( $M_4$ ) memikul tanggung jawab untuk melakukan tugasnya. maka gaya Delegasi ( $G_4$ ) dipandang efektif dalam kondisi menghadapi bawahan yang seperti ini, terkait dengan tugasnya. Melihat tingkat kematangan dari anggota pada gaya Delegasi ini maka mereka dipersilahkan untuk menjalankan sendiri serta mengambil keputusan kapan dan bagaimana serta dimana mereka akan melakukan tindakan, komunikasi tidak banyak diperlukan dalam gaya ini.

Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut seorang pemimpin akan berhasil apabila pemimpin mau beradaptasi dengan kondisi tertentu dari masing-masing bawahannya di dalam suatu organisasi yang dipimpinnya.

**Motivasi Model Kebutuhan McClelland**

Tiga Jenis dari Motivasi yang begitu terkenal yang dijelaskan oleh David McClelland yang teridentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*". Ketiga jenis Motivasi itu adalah:

1. Motivasi berprestasi (*need achievement*)
2. Motivasi berkuasa (*need power*)
3. Motivasi berafiliasi (*Need Affiliation*)

Mc Clelland dengan teori yang digagasnya menjelaskan bahwa setiap individu memiliki cadangan energi potensial, energi yang dimiliki ini kemudian dilepaskan serta

dikembangkan bergantung kepada kekuatan ataupun dorongan motivasi dari individu itu sendiri serta dari situasi dan peluang yang ada. Fokus dari Teori ini adalah pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan berprestasi (*need achievement*), kebutuhan berkuasa (*need power*), serta kebutuhan ber-Afiliasi (*Need Affiliation*)

a) Kebutuhan berprestasi (*need achievement*)

Kebutuhan berprestasi adalah dorongan guna melampaui ataupun mengungguli, berprestasi dengan beberapa seperangkat standar, berjuang untuk sukses. Kebutuhan ini dalam teori hirarkinya Abraham Maslow diletakkan diantara kebutuhan memperoleh penghargaan dan kebutuhan menerapkan aktualisasi diri. Diantara Ciri-ciri seorang inidividu yang berorientasi tinggi diantaranya adalah: sanggup menghadapi resiko yang cukup tinggi, berkeinginan untuk memperoleh semacam umpan balik terkait hasil kinerjanya, berkeinginan memperoleh tanggung jawab untuk memecahkan permasalahan.

(*need achievement*) merupakan motivasi berprestasi, karena itu prestasi tertinggi akan berusaha untuk dicapai oleh pegawai, tujuan dari pencapaian tersebut sifatnya adalah realistis namun juga menantang sehingga membawa kemajuan dalam pekerjaannya. umpan balik diperlukan oleh pegawai dari lingkungan kerjanya sebagai bentuk pengakuan untuk prestasi yang dicapainya tersebut.

b) Kebutuhan berkuasa (*need power*)

Kebutuhan berkuasa merupakan sebuah kebutuhan guna menjadikan orang lain berperilaku dalam suatu cara yang dimana tanpa paksaan orang-orang tersebut tidak akan berperilaku seperti itu atau merupakan suatu bentuk dari ekspresi dari setiap individu guna melakukan kendali serta mempengaruhi individu lain. Pada teori Hirarkinya Abraham Maslow kebutuhan ini letaknya berada diantara kebutuhan memperoleh penghargaan dan kebutuhan penerapan aktualisasi diri. dinyatakan oleh McClelland bahwa kebutuhan berkuasa sangatlah berhubungan dengan kebutuhan untuk mendapatkan suatu posisi kepemimpinan.

*need power* adalah motivasi berkuasa, hasrat terhadap kekuasaan. Pegawai mempunyai motivasi guna mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya, mempunyai karakter yang kuat untuk menjadi pemimpin dan mempunyai ide-ide untuk meraih kemenangan. Disamping demikian Ada juga motivasi guna meningkatkan status serta prestise pribadinya.

c) Kebutuhan berafiliasi (*Need Affiliation*)

Kebutuhan berafiliasi merupakan sebuah hasrat guna menjalin hubungan yang akrab dan ramah diantara pribadi. Individu berkeinginan untuk memiliki hubungan yang erat, penuh sikap bersahabat serta koordinatif dengan pihak yang lain. Individu yang mempunyai kebutuhan berafiliasi yang tinggi umumnya membawa keberhasilan pada pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

**Kinerja Pegawai**

Sebagaimana Agus Dharma, Begitu juga dalam penelitian ini pengukuran terkait kinerja juga terkait dengan tiga hal tersebut yaitu:

**a) Kuantitas Pekerjaan**

Kuantitas kerja merupakan jumlah ataupun banyaknya suatu pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh bawahan atau seorang pegawai. Salah satu alat atau kriteria untuk mengetahui seorang pegawai mempunyai prestasi kerja yang tinggi adalah dapat dengan melihat dari seberapa banyaknya pekerjaan yang telah dihasilkan karena semakin banyak pekerjaan yang dihasilkan maka karyawan dikatakan semakin berprestasi dibandingkan dengan karyawan yang menghasilkan sedikit pekerjaan.

**b) Kualitas Pekerjaan**

Tentunya Kualitas berbeda dengan kuantitas, dalam segi kualitas pekerjaan ini, salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Menurut Syarief (1987) kualitas pekerjaan dapat dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa pegawai yang tingkat kinerja atau prestasinya tinggi cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

**c) Ketepatan Waktu**

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja atau prestasi pegawai selain dengan

kuantitas pekerjaan dan kualitas pekerjaan adalah dengan mengukur ketepatan waktu, semakin sedikit waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan maka karyawan tersebut dapat disebut lebih berprestasi disbanding dengan karyawan lain yang hasil pekerjaannya lebih lama penyelesaiannya.

Menurut Agus dharma (1985) ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya seorang pegawai, dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan waktu yang telah dibuat atau direncanakan, berkaitan dengan pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa pegawai yang tingkat prestasinya tinggi mereka lebih cenderung mampu menyelesaikan tugasnya dengan cepat.

**HIPOTESIS**

Berdasarkan uraian dan juga landasan teori dalam penelitian ini, maka dapat dibuatlah hipotesis sebagaimana berikut ini:

H1: Diduga bahwa gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

H2: Diduga bahwa gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

H3: Diduga bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh secara dominan terhadap kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

**METODE PENELITIAN**

ini adalah sebuah penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Populasi berjumlah 38 Pegawai yang seluruhnya adalah pegawai di kantor kecamatan manyar. Karena jumlah pegawai kurang dari seratus orang maka seluruh data populasi diambil sebagai obyek penelitian yang disebut dengan sampel jenuh. Sampel jenuh merupakan teknik menentukan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. (Sugiyono 2010: 115)

Data dikumpulkan menggunakan Kuesioner, wawancara observasi dan Dokumentasi. Tahapan analisis data adalah sebagai berikut: uji validitas, uji Reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, dan Analisis Regresi Linier Berganda. Penelitian ini dimulai sejak bulan Desember 2015 sampai dengan Februari 2016.

**HASIL DAN ANALISA**

**Rekapitulasi Data Responden**

**1. Responden berdasarkan Pangkat / Golongan**

Responden berdasar pangkat / Golongan bisa di lihat pada tabel 1.

**Tabel 1 Berdasarkan Pangkat / Golongan**

No	Kategori Responden Golongan Kepangkatan	Frekuensi	Prosen
1.	Pembina IV /a	1	2.63%
2.	Penata Tk.I III /d	6	15.7%
3.	Penata III /c	2	5.26%
4.	Penata Muda Tk.I III/b	3	7.89%
5.	Pengatur II / c	11	28.94%

6.	PengaturMuda Tk.I II /b	7	18.42%
7.	Pengatur Muda II /a	2	5.26%
8.	Staff	6	15.80%
	JUMLAH	38	100%

**2. Responden Sesuai Jenis Kelamin**

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin:

**Tabel 2 Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosen
1	Laki- Laki	31	81.57%
2	Perempuan	7	18.43%
	Jumlah	38	100%

**3. Responden Berdasarkan Usia**

Responden Berdasarkan Usia adalah sebagaimana pada Tabel 3.

**Tabel 3 Berdasarkan Usia**

No	USIA	FREKUENSI	PROSEN
1	25 – 29	6	15.79%
2	30 - 34	7	18.42%
3	35 – 39	7	18.42%
4	40 – 44	6	15.79%
5	45 – 49	6	15.79%
6	50 – 54	6	15.79%
	JUMLAH	38	100%

**4. Responden berdasarkan Pendidikan**

Responden Berdasarkan Pendidikan:

**Tabel 4 Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosen
1	SMA	15	39.47%
2	S1	20	52.63%
3	S2	3	7.90%
	Jumlah	38	100%

5. Uji Validitas

Tabel 5.1. Hasil Uji Validitas X1

Variabel	Indikator	koefisien korelasi	><	r tabel	Ket
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	X1.1	0,521	>	0,320	Valid
	X1.2	0,867	>	0,320	Valid
	X1.3	0,837	>	0,320	Valid
	X1.4	0,409	>	0,320	Valid

Tabel 5.2. Hasil Uji Validitas X2

Variabel	Indikator	koefisien korelasi	><	r tabel	Ket
Motivasi (X2)	X2.1	0,821	>	0,320	Valid
	X2.2	0,806	>	0,320	Valid
	X2.3	0,766	>	0,320	Valid

Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Y

Variabel	Indikator	koefisien korelasi	><	r tabel	Ket
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,893	>	0,320	Valid
	Y2	0,923	>	0,320	Valid
	Y3	0,635	>	0,320	Valid

diketahui bahwa masing-masing indikator sudah memenuhi syarat validitas karena hasil perhitungan r hitung > r tabel. Angka r tabel didapat dari tabel koefisien r pearson pada  $\alpha = 5\%$  dan  $n = 38$  yaitu 0.320.

6. Uji Reliabilitas

Tabel 6. Alpha Cronbach

NO	Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Standart realibilitas	Ket
1	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,595	0,320	Reliabel
2	Motivasi (X2)	0,711	0,320	Reliabel
3	Kinerja Pegawai (Y)	0,765	0,320	Reliabel

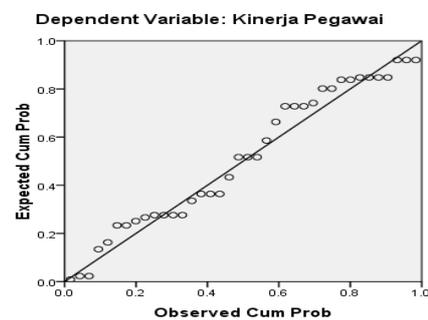
diketahui bahwa variabel-variabel dari angket yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat realibilitas setiap nilai alpha lebih besar dibanding nilai t table 5% (38) yaitu 0.320.

7. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik pada penelitian ini berupa:

a. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1. Uji Normalitas

Diketahui bahwa data tersebar di sekitaran diagram dan mengikuti model regresi maka bisa dibuat kesimpulan bahwa data yang diolah adalah data yang berdistribusi normal, maka terpenuhilah uji normalitas.

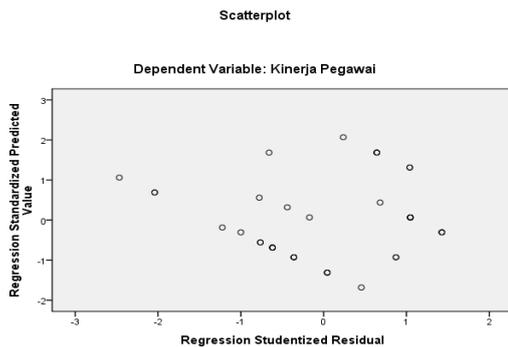
b. Uji Multikolinieritas

Tabel 7. Nilai Statistik multikolinieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF	><	Ketentuan	Simpulan
1	Gaya Kepemimpinan Situasional	0,735	1,360	<	10	Non Multikolinier
2	Motivasi	0,735	1,360	<	10	Non Multikolinier

terlihat variabel X1 & X2 memiliki angka VIF tidak lebih besar dari 10. Sedangkan nilai Tolerance tidak lebih dari angka 1. Maka model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

**C. Uji Hetrokedastisitas**



**Gambar 2. Uji Hetrokedastisitas**

terlihat sebaran titik-titik secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

**8. Regresi Linier berganda**

**Tabel 8 Analisa Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	T hitung	Sig
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,702	3.710	0,001
Motivasi	0.317	2.353	0,024
Konstanta	0,018		
R-Square	0.524		
Adjust R-Square	0.497		

Persamaan regresi linier bergandanya dihasilkan sebagai berikut :

$$Y = 0.018 + 0.702X_1 + 0,317X_2 + 0.714$$

Dimana:

0.018 = Kinerja Pegawai yang terdiri dari indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), sebagai variabel dependen yang dibentuk dari indikator-indikator yaitu: intruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi dalam menjalankan kepemimpinan. Nilai konstanta Kinerja pegawai 0.018 menunjukkan semakin meningkatnya kualitas gaya kepemimpinan situasional

dan motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

0.702X1 = besarnya koefisien variabel gaya kepemimpinan situasional berarti setiap peningkatan variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 1% maka kinerja pegawai meningkat 0.702 dengan asumsi variabel motivasi konstan, arah koefisien regresi positif berarti gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif

0.317X2 = besarnya koefisien variable motivasi berarti setiap peningkatan variabel motivasi sebesar 1% maka kinerja pegawai meningkat 0.317 dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan situasional konstan, arah koefisien regresi positif berarti bahwa motivasi memiliki pengaruh positif. Standart error sebesar 0.714 artinya seluruh variabel yang dihitung dalam uji SPSS memiliki tingkat variabel pengganggu sebesar 0.714. Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa dua variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Dimana setiap kenaikan yang terjadi pada variabel dependen akan diikuti pula oleh kenaikan variable independen. selain itu dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa variabel dependen yang dominan adalah variabel gaya kepemimpinan situasional yaitu sebesar 0.702. Diketahui nilai *Adjust R square* adalah 0,497. Hal ini ditunjukkan dengan besaran sebesar 49,7% Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variasi dari kedua variabel dependen Sedangkan sisanya sebesar 50,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang dalam penelitian ini tidak masuk.

## PEMBAHASAN

Berlandaskan pada uji persamaan regresi linear berganda antara variabel Dependen (X) yaitu: Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dan Motivasi (X2) terdapat hubungan positif dengan variabel Independen kinerja pegawai (Y). Hal ini menunjukkan terdapat hubungan searah antar beberapa variabel tersebut. Semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan situasional dan motivasi maka semakin meningkat kualitas Kinerja Pegawai.

Sebagaimana yang tampak, koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki angka  $t_{hitung}$  sebesar  $(3.710 > 1,690)$  didukung dengan angka signifikansi sebesar  $0,001$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bukti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Sebagaimana yang tampak, koefisien regresi Motivasi memiliki angka  $t_{hitung}$   $(2.353 > 1,690)$  didukung dengan angka signifikansi sebesar  $0.024$  ( $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bukti bahwa variabel Motivasi (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil diatas mengenai uji parsial (Uji t) masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat diatas menunjukkan bahwa variabel bebas (X) yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), karena berdasarkan hasil uji t variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

mempunyai nilai  $t_{hitung}$   $(3.710) > t_{tabel}$   $(1,690)$  dengan signifikansi  $0.001$ .

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dapat di ambil kesimpulan berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y) hal ini ditunjukkan dengan  $F_{hitung}$   $(19.246) > F_{tabel}$   $(3.267)$  dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) secara Parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) hal ini ditunjukkan dari hasil Uji t terhadap variabel X1 dimana  $t_{hitung}$   $(3.710) > t_{table}$   $(1.690)$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0.001$ . Sedangkan Motivasi (X2) secara Parsial juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) hal ini ditunjukkan dari hasil Uji t terhadap variabel X2 dimana  $t_{hitung}$   $(2.353) > t_{tabel}$   $(1.690)$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,024$ .
3. Gaya Kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan berdasarkan hasil uji t dimana variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) mempunyai nilai  $t_{hitung}$   $(3.710) > t_{tabel}$   $(1,690)$  dengan signifikan  $0.001$ .

### SARAN

Beberapa saran sebagai bahan pertimbangan penelitian selanjutnya

dan sebagai pertimbangan pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai maka disarankan untuk dapat mempertahankan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi sehingga dapat meningkatkan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.
2. variabel gaya kepemimpinan situasional lebih dominan sumbangsih pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dibanding dengan variabel motivasi maka hendaknya pimpinan dapat terus memanfaatkan dan mempertahankan gaya kepemimpinan situasional dengan pola intruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi untuk peningkatan kinerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.
3. Dengan adanya Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi sebesar 49.7% dan sisanya 50.3% maka untuk penelitian selanjutnya disarankan perlu adanya penambahan variabel lain mengingat 50.3% Variabel Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variabel- variabel lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
2. Amstrong M, 2007, *A Hand Book of Human Resource Management*

- Practice, 10th Edition*. Kogan Page Publisher.London and philadelphia.
3. Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
4. Gibson, Ivancevich, Donelly. 2010. *Organisasi: Perilaku, struktur, proses*, jilid 1 jakarta: Binarupa Aksara.
5. Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
6. Hersey, Paul. K, Blanchard. Jhonson, Dewey E. 2008, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Edisi 9, Penerbit Pearson Prentice Hall. Cornell University.
7. McClelland, David. 2010. *The Achieving Society*, Martino Fine book Publisher.
8. Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
9. Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
10. Robbin, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi 8 ed.*, Jilid 1 Jakarta: PT.Prehallindo.
11. Robbin, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi 8 ed.*, Jilid 2 Jakarta: PT.Prehallindo.
12. Sugiyono, Prof. Dr. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
13. Toha M. 2004, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, Edisi Kelima Belas*, penerbit PT Raya Grafindo Persada, Jakarta.