

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada: PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang)**

**Disusun oleh:
MUHAMMAD ZIAUDDIN ULYA
NIM. 105020201111007**

**Dosen Pembimbing:
Misbahuddin Azzuhri, SE., MM. CPHR.**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara simultan. 2) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara parsial. 3) Untuk menganalisis pengaruh dominan dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas yang dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *survey*. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yaitu sebanyak 160 karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 62 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara simultan. 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara parsial. 3) Gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai

**SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE AND THE IMPACT TO
PERFORMANCE OF EMPLOYEES
(Case Study PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang)**

**Compiled by:
MUHAMMAD ZIAUDDIN ULYA
NIM 105020201111007**

**Supervisor:
Misbahuddin Azzuhri., SE., MM., CPHR.**

ABSTRACT

This research aim: 1) To analyze the influence of task-oriented leadership style and oriented in relation to the performance of employees of PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang simultaneously. 2) To analyze the influence of task-oriented leadership style and relationship oriented towards the performance of employees at PT. Telkom Indonesia, Tbk. Partially Malang. 3) To analyze the dominant the influence of of task-oriented leadership style that is dominant on the performance of employees at PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang

This type of research is a survey research. As in this study, the population is all employees at PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang as many as 160 employees. In this study using proportional random sampling technique with a total sample of 62 respondents. The method of analysis used in this study is the method of multiple regression analysis.

Based on the results of research and discussion that has been done, it can be concluded as follows: 1) task-oriented leadership style and relationship-oriented influence on the performance of employees at PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang simultaneously. 2) task-oriented leadership style and relationship-oriented influence on the performance of employees at PT. Telkom South Malang East Java Indonesia Witel partially. 3) task-oriented leadership style is the dominant influence on the performance of employees at PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang.

Keywords: Situational Leadership Style and Performance Employees

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak, manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok, maka orang-orang mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama. Melalui kepemimpinan yang tepat maka dengan sendirinya upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja para karyawan dapat terwujud.

Dalam manajemen sumber daya manusia; permasalahan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2002: 105) menyatakan kinerja adalah “suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menyadari pentingnya kinerja karyawan, maka di dalam perkembangan ilmu manajemen ada banyak catatan yang membuktikan bahwa kinerja menjadi fokus kajian yang menarik untuk dikaji terutama apabila dikaitkan dengan gaya kepemimpinan di perusahaan.

Para pemimpin mempunyai wewenang dalam mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung (Handoko, 1991;294). Pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada para bawahannya. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan para bawahannya untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Dalam organisasi tersebut, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya.

PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang merupakan instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan umum, dimana dalam melaksanakan

aktivitas instansi ini selalu berusaha memberikan dukungan atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam usaha untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga aktivitas tersebut dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang diharapkan. Dalam aktivitasnya, PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang terkait dengan gaya kepemimpinan situasional dapat diketahui bahwa pihak pimpinan selalu berusaha untuk memberikan dukungan kepada para pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya serta memberikan arahan dengan cepat apabila terjadi suatu permasalahan yang menyangkut aktivitas pegawai pada instansi. Kenyataan tersebut secara nyata dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada pegawai dalam bekerja mampu untuk menggerakkan keinginan para pegawai untuk memenuhi target kerja yang telah ditetapkan oleh instansi.

Apabila dikaitkan dengan pencapaian kinerja para karyawan dapat diketahui bahwa dalam periode tahun 2010 sampai 2013 menunjukkan pencapaian kinerja yang belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Perbandingan antara target dan realisasi pencapaian kinerja dalam hal ini penjualan salah satu produknya yaitu paket internet Speedy yang dibagi berdasarkan Sentra Telfon Otomatis (STO) di area kota oleh Witel Jatim Selatan Malang dapat disajikan pada Tabel berikut:

Data Target Dan Realisasi Penjualan Paket Internet Speedy Witel Jatim Selatan Malang Tahun 2010-2013

| Tahun | Target | Realisasi | Peningkatan/Penurunan |
|-------|--------|-----------|-----------------------|
| 2010 | 1.800 | 1.763 | 2,098% |
| 2011 | 1.950 | 1.911 | 2,040% |
| 2012 | 2.000 | 1.950 | 2,564% |
| 2013 | 2.110 | 1.995 | 5,764% |

Sumber: PT. Telkom Indonesia, Witel Jatim Selatan Malang, 2014

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa selama empat tahun terakhir perusahaan belum mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan belum maksimalnya pencapaian kinerja para karyawan

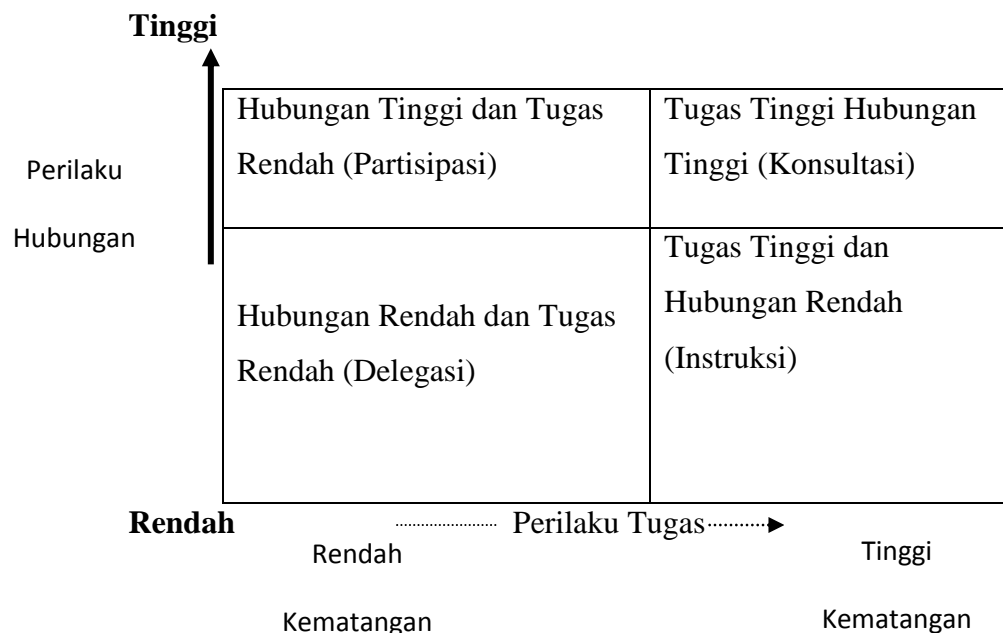
dalam bekerja diperusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka judul penelitian ini yaitu: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang

LANDASAN TEORI

Teori Kepemimpinan Situasional

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2005:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin. Menurut Arifin (2005:128) di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:

Model Kepemimpinan Situasional



Sumber: Arifin (2005:128)

Berdasarkan Gambar di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan.

Menurut Thoha (2004:315) kematangan (*maturity*) dalam situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan orang-orang yang mau bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dan pendidikan, latihan atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang.

Mangkunegara (2000:67) mengatakan pengertian kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Dharma (1993:212) “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”.

Dari kedua pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang, telaah teori, dan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, maka hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

Hipotesis I

”Terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang”

Hipotesis II

”Terdapat pengaruh secaraparsial antara berorientasi tugas dan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang”

Hipotesis III

“Gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang”

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Menurut jenis penelitian, metode yang digunakan adalah penelitian *survey*, dimana penelitian *survey* menurut Singarimbun (2006:3), penelitian *survey* adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan yang pokok.

Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yaitu sebanyak 160 karyawan.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara random dengan jumlah yang proporsional pada tiap-tiap populasi. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 62 karyawan.

Data dan Sumber Data

a. Data primer

Adanya data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para pegawai PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang tentang gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

b. Data sekunder

Data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak peneliti maupun pihak lain.

Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah:

a. Wawancara

Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada pegawai.

b. Kuisioner

Kuisioner ini dilaksanakan untuk memperoleh tanggapan tentang fenomena yang diteliti mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja para pegawai.

c. Observasi

Yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan berkaitan dengan keadaan kerja diPT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Definisi operasional variabel

| Konsep | Variabel | Indikator | Item | |
|-------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Situasional | Orientasi Tugas (X ₁) | Memberikan instruksi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mmemberikan perintah kerja yang spesifik kepada pegawai ▪ Perintah diberikan dengan lengkap | |
| | | Menjelaskan kepada pegawai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan arahankeputusan yang telah ditetapkan ▪ Memberikan tugas secara terinci. | |
| | | Memberikan dorongan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan dukungan kepada pegawaiuntuk menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan ▪ Memberikan motivasi untuk menyelesaikan target kerja. | |
| | | Melakukan pengendalian | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengendalikan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh pegawai ▪ Memberikan perintah dan aturan secara jelas kepada karyawan. | |
| | | Menetapkan batas waktu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetapan waktu penyelesaian pekerjaan ▪ Menentukan jumlah pekerjaan dengan perbandingan waktu kerja tertentu. | |
| | Orientasi hubungan (X ₂) | Memberikan dorongan atau motivasi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan dukungan dan semangat kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab ▪ Memberikan bantuan apabila terdapat karyawan mendapatkan permasalahan kerja. | |
| | | Berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memperhatikan setiap keluhan yang telah disampaikan oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas ▪ Menyelesaikan setiap permasalahan dalam pekerjaan. | |
| | | | Melibatkan para pegawai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dalam penetapan tugas selalu memberikan kesempatan kepada karyawan. |

| Konsep | Variabel | Indikator | Item |
|---------|----------------------|-------------------------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Karyawan diberikan kebebasan dalam proses penyelesaian tugas atau pekerjaan. |
| | | Mendelegasikan tanggung jawab | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan wewenang kerja ▪ Memberikan dukungan terkait upaya pembagian tugas atau pekerjaan. |
| | | Menciptakan hubungan baik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan interaksi dengan baik kepada karyawan. ▪ Memberikan hak dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. |
| Kinerja | Kinerja Karyawan (Y) | Kualitas hasil kerja | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja. ▪ Kemampuan karyawan untuk meningkatkan hasil kerja sesuai standar mutu ▪ Jaminan atas mutu kerja |
| | | Kuantitas Hasil kerja | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesesuaian pencapaian target kerja yang dilakukan karyawan dalam perusahaan ▪ Mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan dibebankan perusahaan ▪ Melebihi target yang telah ditetapkan. |
| | | Ketetapan waktu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keefektifan karyawan dalam penggunaan waktu kerja ▪ Pemanfaatan jam kerja oleh karyawan ▪ Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu. |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam bagian ini disajikan hasil statistik mengenai pengaruh variabel orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, dengan hasil penelitian yang telah diolah komputer melalui program SPSS dengan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) secara parsial dan simultan.

Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda

| Model | <i>Unstandardized Coefficients</i> | | <i>Standardized Coefficients</i> | T | Sig |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------|-------|
| | B | <i>Std. Error</i> | Beta | | |
| 1 (<i>Constant</i>) | 16,996 | 1,809 | | 9,396 | 0,000 |
| Orientasi Tugas | 0,283 | 0,072 | 0,469 | 3,932 | 0,000 |
| Orientasi Hubungan | 0,198 | 0,061 | 0,386 | 3,233 | 0,002 |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,469 X_1 + 0,386 X_2 + e$$

Hasil Analisis Regresi Linier Parsial

Dengan koefisien sebagai berikut:

- Pengaruh variabel orientasi tugas (X_1) terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang . Hasil analisis dapat membuktikan bahwa orientasi tugas secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- Pengaruh variabel orientasi hubungan (X_2) terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Hasil analisis dapat membuktikan bahwa orientasi hubungan secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1 (Hasil Uji F/ Uji Serempak)

Berdasarkan hasil analisis maka hasil uji F dapat disajikan pada Tabel

Hasil Uji F

| Hipotesis Alternatif (H_a) | F_{tabel} | Keterangan |
|--|--|----------------|
| Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang (Y) | $F_{\text{hitung}} = 53,099$ $F_{\text{tabel}} = 2,479$ Sig. F = 0,000 | H_1 diterima |

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Dari hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan $Df_1 = 2$ dan $Df_2 = 59$ pada alpha sebesar 5% diperoleh F_{tabel} sebesar 2,479 sedangkan $F_{\text{hitungnya}}$ diperoleh sebesar 53,099 sehingga dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa secara serentak variabel orientasi tugas dan orientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang (Y).

Pengujian Hipotesis 2 (Uji t / Uji Parsial)

Di bawah disajikan hasil perbandingan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Perbandingan Antara Nilai t_{hitung} Dengan t_{Tabel}

| Variabel | Nilai | Status |
|---|---|-------------------|
| Variabel orientasi tugas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang | $t_{hitung} = 3,932$ Sig. $t = 0,000$ $t_{tabel} = 1,980$ | H_{2a} diterima |
| Variabel orientasi hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang | $t_{hitung} = 3,233$ Sig. $t = 0,002$ $t_{tabel} = 1,980$ | H_{2b} diterima |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2014.

Dari perbandingan nilai t_{hitung} dan t_{Tabel} di atas maka dapat diuraikan hasil analisis secara parsial yaitu sebagai berikut:

1. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,932, karena nilai $t_{hitung} > t_{Tabel}$ ($3,932 > 1,980$) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel orientasi tugas (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
2. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,233, karena nilai $t_{hitung} > t_{Tabel}$ ($3,233 > 1,980$) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel orientasi hubungan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Penentuan Variabel Bebas Yang Mempunyai Pengaruh Dominan

Dengan menggunakan *standardized Coeficient Beta* mampu mengeliminasi perbedaan unit ukuran pada variabel independent (bebas) yang terdiri dari variabel.

Tabel *standardized Coefficient Beta*

| Model | <i>Standardized Coefficient Beta</i> | Keterangan |
|--------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Orientasi tugas | 0,469 | H ₃ diterima |
| Orientasi hubungan | 0,386 | |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2014.

Berdasarkan *Standardized Coefficients Beta* maka variabel orientasi tugasmempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa apabila pimpinan memberikan instruksi, menjelaskan kepada pegawai, memberikan dorongan, melakukan pengendalian dan menetapkan batas waktu maka dengan sendirinya pencapaian kinerja karyawan dapat secara maksimal dihasilkan baik secara kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan perusahaanya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya orientasi hubungan yang dilakukan oleh pimpinan maka dengan sendirinya kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang akan mengalami peningkatan. Kenyataan ini dapat membuktikan bahwa apabila pimpinan selalu berupaya untuk meningkatkan atau menjaga hubungan baik dengan karyawan melalui orientasi hubungan yaitu dengan memberikan dorongan atau motivasi, berusaha untuk memperhatikan setiap keluhan, melibatkan para pegawai, mendelegasikan tanggung jawab dan menciptakan hubungan baik maka dengan sendirinya upaya untuk memaksimalkan potensi atau kinerja para karyawan dapat tercapai.

Dalam menetapkan kebijakan selalu melibatkan para karyawan dalam melakukan diskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh karyawan dan berusaha untuk menjaga hubungan tinggi dengan karyawan sehingga terdapat interaksi yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka gaya

kepemimpinan yang sesuai yaitu konsultasi. Tingkat prestasi kerja karyawan selama ini masuk dalam kriteria sangat tinggi. Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini para mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh instansi. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa dengan adanya dukungan dari gaya kepemimpinan para karyawan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan kinerja para karyawan. Hasil analisis juga dapat membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002), yaitu hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muchamad Nizar R (2006) dan Hendrawan (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara simultan.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang secara parsial.
3. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang
 - a. Diharapkan pimpinan selalu memberikan dorongan kepada pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan dan memberikan dukungan atas upaya memaksimalkan kemampuan yang dimiliki para pegawai.
 - b. Pimpinan harus menetapkan batas waktu dalam proses penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan instansi.
 - c. Pimpinan harus memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

2. Bagi pihak lain.

Berdasarkan hasil analisis maka diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja para pegawai dengan harapan penelitian ini dapat lebih berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Amirullah, Fauziah, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi 1, Malang: Penerbit Bayumedia.
- Ghozali Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate degan Program SPSS*. Cetakan Keempat, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedua, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nazir, Moh, 1999, *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Walter E. Natemeyer , 1979, *Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power, Group & Organization Management*
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*, Cetakan kedua, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah, 2004, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali.
- Widayat, 2004, *Metode Penelitian Pemasaran*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit, Malang: CV. Cahaya Press.