

PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh : Budi Santoso*)

ABSTRAK

Isu rendahnya kinerja pegawai di sejumlah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menuntut pemerintah untuk segera mengadakan "perombakan" dalam berbagai aspek, terutama dalam pengelolaan sistem kerja agar diperoleh pegawai yang benar-benar memiliki kinerja yang profesional. Salah satu pendekatannya adalah dengan Gaya Kepemimpinan Situasional. Tulisan ini merupakan hasil penelitian (studi kasus) di PT. Kereta Api Kantor Pusat Bandung yang mengkaji tentang bagaimana Gaya kepemimpinan Situasional dan motivasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, motivasi, kinerja.*

Latar Belakang

Kinerja organisasi tidak terlahir dengan sendirinya, melainkan diperjuangkan dengan berbagai upaya yang dapat, dan harus, dilakukan oleh semua pihak di dalam organisasi. Jika diperhatikan lebih jauh, kinerja organisasi hanyalah efek dari kinerja kelompok dan kinerja kelompok merupakan akumulasi dari kinerja-kinerja individu. Dengan demikian kinerja individu dan kelompok merupakan instrumen bagi pencapaian prestasi organisasi. Agar kinerja individu dapat ditingkatkan, maka diperlukan berbagai macam cara, yang diantaranya dengan gaya kepemimpinan yang dianggap cukup efektif.

PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung menghadapi fenomena masih rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Penelusuran awal menunjukkan rendahnya motivasi dan kinerja disebabkan kurang efektifnya gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin perusahaan tersebut. Secara intuitif kita mengetahui bahwa satu gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap efektif akan memberikan motivasi terhadap bawahan dan diharapkan akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Pendekatan masalah dalam penelitian ini akan mengacu pada teori perilaku organisasi yang berfokus pada teori kepemimpinan dan motivasi serta kinerja, karena permasalahan yang ada sekurangnya disebabkan oleh perilaku pegawai dalam sebuah organisasi layanan jasa transportasi. Dengan memusatkan perhatian pada ketiga teori ini diharapkan akan mampu mengidentifikasi dan mengungkapkan hal yang paling hakiki dari kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kinerja, serta pengaruh kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kajian Pustaka

Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan adalah proses aktivitas sosial untuk memandu, mendorong, dan memfasilitasi individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu yang telah ditentukan dan disepakati bersama (Fandy Tjiptono dan Akhmad Syakhriza, 1999: 3). Esensi penting kepemimpinan dalam hal ini menuntut kemampuan untuk menyelaraskan keinginan atau ekspektasi pengikut

*) Budi Santoso adalah Dosen pada Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS - Universitas Pendidikan Indonesia.

dan pemimpin sehingga pengikut bersedia mengikuti pemimpin dengan sukarela, antusias, dan dedikasi yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya. Pada dasarnya gaya dasar kepemimpinan itu hanya dua yaitu Otoriter, dan Demokratis. Gaya Otoriter cenderung bersifat sentralistik pada pimpinan, tidak mempercayai bawahan di dalam pelaksanaan tugas, bersifat instruktif dan pengawasan yang sangat ketat. Sementara gaya Demokratis cenderung bersifat desentralistik, dimana peran bawahan sangat besar. Secara operasional gaya kepemimpinan seseorang akan bergerak diantara dua gaya dasar di atas. Kecenderungan penerapan suatu gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh situasi dan sifat individu. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi untuk memotivasi kerja, sehingga orang-orang yang dipimpinnnya mampu bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik.

Gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasikan visinya (Harold W. Boles & James A. Davenport, 2003). Hal ini disebabkan karena perilaku pemimpin akan berpengaruh kuat untuk merubah atau mempertahankan budaya yang ada dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Seorang pemimpin diharapkan secara pribadi dapat diterima oleh pegawainya, dapat memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi/jasa, maupun semangat kerja, dan kepuasan kerja pegawai melalui pendekatan yang baik, memotivasi pegawainya untuk bekerja sebaik-baiknya dalam rangka mencapai kerja berupa hasil kerja sehari-hari atau yang diukur setiap tahunnya.

Kinerja seorang pemimpin tergantung dari dua faktor yang saling berhubungan, yaitu (1) sejauhmana situasi memberikan pemimpin pengendalian dan (2) motivasi dasar pemimpin yaitu apakah rasa percaya diri pemimpin tergantung hanya pada

penyelesaian tugas atau pada hubungan yang dekat dengan yang lain.

Selanjutnya Fiedler (dalam Kreitner, 2001: 124) percaya bahwa kepemimpinan dimotivasi oleh tugas dan hubungan. Teori Fiedler juga didasarkan pada premis bahwa pemimpin yang mempunyai satu gaya kepemimpinan yang dominan akan bertahan terhadap perubahan. Ia menyarankan pemimpin harus mampu memanipulasi situasi untuk menyesuaikan antara gaya kepemimpinan dengan pengendalian situasi.

Menurut Fiedler harus ada kecocokan antara situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakai, seharusnya dalam situasi *favorable* dan *unfavorable*, gaya yang dipakai adalah gaya hubungan, sedangkan untuk situasi moderat gaya yang harus dipakai adalah orientasi tugas. Menyimpang ketentuan di atas dianggap kepemimpinan situasional dalam kondisi kurang baik. Sedangkan ketepatan dalam penggunaan gaya dapat dinilai optimum sebagai indikator kepemimpinan situasional.

Esensi teori kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan antara bawahan dan situasi. Ini berarti, perilaku pemimpin yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi bawahan sangat tergantung pada situasi. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak kompeten dalam situasi yang lain. Pendekatan situasional berasumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Namun pendekatan ini juga mengasumsikan bahwa ada gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi tertentu.

Beberapa teori *contingency* yang paling populer sampai saat ini adalah teori *contingency* Fiedler, teori *path-goal*, dan teori normatif (Van Seter dan Field, 1990). Model kepemimpinan *contingency* yang menjadi dasar pengujian dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan *contingency* Fiedler yang dikenal dengan istilah *Model of Leadership Effectiveness* (Fiedler, 1997). Teori ini menekankan perlunya pe-

nempatan pemimpin dalam situasi yang sangat cocok dengannya atau untuk melatih pemimpin mengubah situasi yang ia temui untuk dicocokkan dengan polanya sendiri.

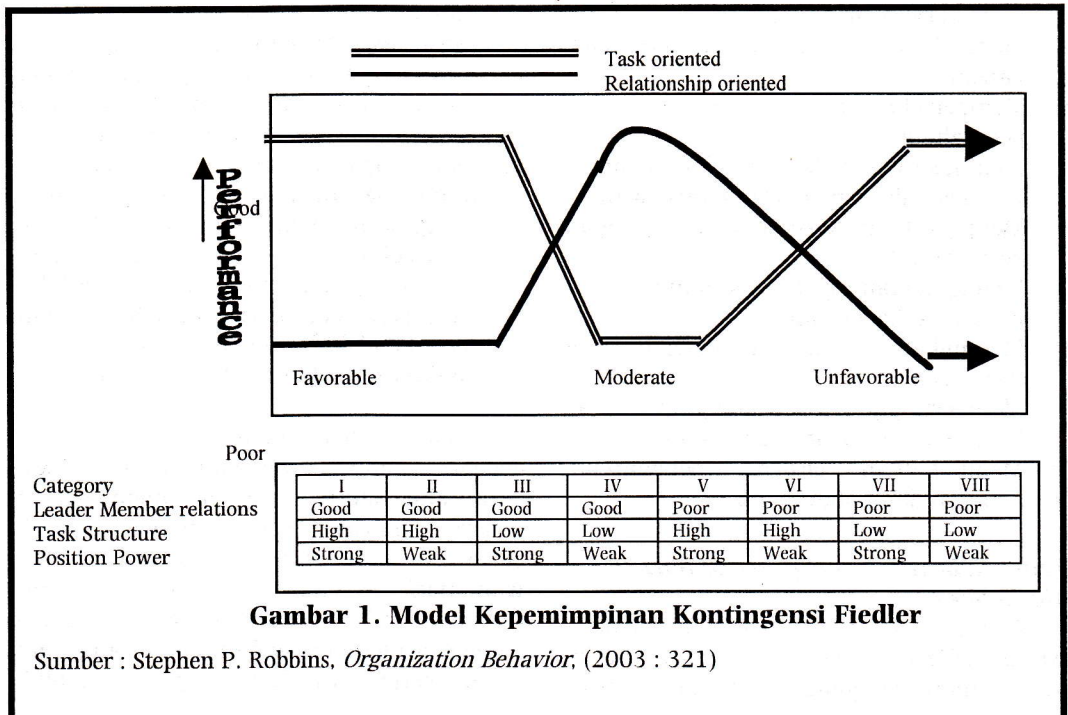
Penemuan Fiedler menunjukkan bahwa dalam situasi sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah sangat efektif. Tetapi situasi menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat, tipe kepemimpinan yang berorientasi hubungan pemimpin bawahan akan sangat efektif. Sebagai contoh mengapa tiap pemimpin yang berorientasi tugas meraih sukses dalam situasi yang sangat menguntungkan. Fiedler memberikan penjelasan bahwa dalam situasi yang sangat menguntungkan dimana pemimpin mempunyai kekuatan, dukungan informal dan struktur tugas yang relatif baik, bawahan siap untuk diarahkan dan mengharapkan petunjuk dari pimpinan tentang apa yang harus dikerjakan. Gambar di bawah ini meringkas hubungan antara kepemimpinan dengan situasi yang menguntungkan:

Fiedler mengidentifikasi tiga macam variabel yang membentuk gaya kepemim-

pinan yang efektif, yaitu :

1. Hubungan pimpinan dan anggota, yakni bila hubungan antara pemimpin dan anggota baik, anggota telah menganggap pemimpinnya mampu, berkepribadian, dan berkarakter, maka pemimpin tidak usah mengandalkan pimpinan formal atau pangkat. Sebaliknya, jika anggota tidak mempercayai dan tidak menyukai serta menilai manajer tidak mampu, maka manajer itu akan menggunakan *power*-nya.
2. Struktur tugas, yakni tugas yang terstruktur adalah tugas yang prosedurnya jelas, dengan petunjuk-petunjuk pelaksanaan, dan
3. Posisi kekuatan pemimpin, yakni pemimpin perusahaan membawa kekuasaan dan wewenang yang sangat kuat.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik dalam bentuk perilaku maupun hasil kerja.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler

Sumber : Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, (2003 : 321)

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan faktor penting yang berpengaruh pada pekerja dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya. Hal ini didasarkan pada asumsi: (1) individu mempunyai kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks serta perasaan bersaing, (2) sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar dan mengarah pada tujuan dan (3) individu memberi reaksi, penilaian serta perasaan terhadap hasil perilakunya (Lawler, 1994:3). Dari perspektif manajerial, motivasi mengacu pada berbagai upaya sadar untuk mempengaruhi perilaku guna mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa terdapat tiga elemen utama dalam memahami motivasi, yaitu: (1) Keinginan yang kuat, (2) Perilaku dan (3) kearah tujuan. Dengan demikian motivasi dapat dikatakan sebagai keinginan yang mendorong, mengaktifkan dan mengarahkan individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan. Motivasi memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Teori Kebutuhan Berprestasi dari McClelland

Menurut teori ini dikatakan bahwa *power*, *affiliation*, dan *achievement* merupakan motivasi yang kuat pada setiap

individu. McClelland melukiskan motivasi sebagai berikut (dalam Robbin, 1996 : 312-313):

1. *Need for power*, yaitu orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi, terdiri dari dua macam kekuasaan yaitu: (1) kekuasaan menurut selera tertentu dengan membesar-besarkan diri, meremehkan pengikut, memperlakukan bawahan sebagai pekerja kasar, bersifat mengancam dan (2) kekuasaan yang disosialisasikan; dipakai demi kepentingan pengikut, merumuskan tujuan yang menguntungkan kelompok, mengilhami mereka untuk soal-soal kecil demi kebaikan, konsultasi bawahan dan atasan untuk mencapai tujuan, dan bersifat sebagai katalisator.
2. *Need for Affiliation*. Orang yang mempunyai kerjasama yang tinggi. Pada umumnya memiliki ciri: bersifat sosial, suka berinteraksi, bersikap merasa ikut memiliki, mereka menginginkan kepercayaan yang lebih jelas cenderung mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama, bersedia berkonsultasi, menyenangkan saling adanya hubungan persahabatan.
3. *Need for Achievement*, orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi. Secara umum mereka memiliki ciri-ciri mereka menjadi bersemangat sekali apabila unggul, menentukan tujuan secara realistis, mau bertanggungjawab sendiri terhadap hasil yang diperolehnya, memilih tugas yang menantang dan menunjukkan perilaku yang berinisiatif dari yang lainnya, dan menghendaki umpan balik yang konkret terhadap prestasi mereka.

Dalam penelitiannya, McClelland mendapatkan bahwa usahawan, ilmuwan dan para ahli lainnya semua mempercepat secara rata-rata pada motivasi untuk berprestasi. Motivasi prestasi seorang usahawan tidak semata-mata mencapai keuntungan demi keuntungan sendiri, tetapi karena ia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan hanyalah

suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan. Hal ini tidak sepenting tujuan itu sendiri. Menurutnya, seseorang dianggap memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam berbagai situasi. McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga faktor ini karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan berprestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh McClelland ini, terdapat berbagai usulan dari McClelland yang dapat digunakan oleh manajer ataupun pimpinan untuk :

1. Mengatur tugas sedemikian rupa sehingga karyawan menerima umpan balik mengenai prestasi mereka secara periodik, memberikan informasi yang memungkinkan mereka membuat modifikasi sebagai koreksi.
2. Menunjukkan kepada karyawan model-model pencapaian prestasi. Identifikasi dan umumkan siapa orang-orang yang berprestasi, orang yang sukses, dan gunakan mereka sebagai contoh..
3. Bekerja dengan karyawan untuk memperbaiki gambaran diri mereka sendiri. Orang yang memiliki *N-ach.* tinggi menyukai diri mereka dan mencari tantangan serta tanggungjawab yang moderat.
4. Perkenalkan realisme ke dalam semua topik yang berhubungan dengan kerja, promosi, imbalan, transfer, kesempatan pengembangan, dan kesempatan keanggotaan regu. Para karyawan harus berpikir dalam kerangka yang realistis dan berpikir secara positif mengenai bagaimana mereka dapat mencapai tujuan.

Penelitian yang dilakukan ini menitikberatkan pada masalah ketiga model yang telah dijelaskan di atas, untuk kekuasaan lebih dititikberatkan pada model *N-ach* seperti yang dijelaskan di atas, memiliki hubungan dengan kemungkinan sukses

seseorang yakni bahwa subjek yang memiliki *achievement* motif tinggi cenderung menerima kemungkinan suksesnya lebih besar daripada subjek yang memiliki *achievement* motif rendah. *Achievement* motif yang sifatnya relatif stabil dan merupakan gambaran umum kepribadian, mendorong individu berusaha mencapai sukses dalam hal tindakan-tindakannya dapat dinilai dengan jalan mempertanggungjawabkannya terhadap suatu standar kesempurnaan.

Kinerja

Kinerja adalah hasil interaksi antara individu dan lingkungan. Variable individu dengan seperangkat karakteristiknya seperti kemampuan, keterampilan, sikap, motivasi, persepsi, kepribadian, umur, pengalaman, banyaknya tanggungan, jenis kelamin, dan ras (Gibson, 1996:124; Robins, 1996:79-84) akan berinteraksi dengan lingkungan organisasi yang memiliki seperangkat karakteristik seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, system imbalan, kepemimpinan, sumber daya dan budaya organisasi (Gibson, 1996: 52)

Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Pernyataan ini dipertegas oleh Bernardin and Russel (1993: 379) yang mengemukakan: "*Performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*".

Dalam penelitian ini pengukuran atau penilaian terhadap kinerja pegawai akan mengacu pada pendekatan *judgment-performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik. Faustino Cardoso Gomes (1995: 142) menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka ada delapan dimensi kinerja yang perlu mendapat perhatian yaitu : (1) *quantity of work*, (2) *quality of work*, (3) *job knowledge*, (4) *creativity*, (5) *cooperation*, (6) *dependability*, (7) *initiative*, (8) *personal quality*.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dijelaskan oleh teori yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (2001) yang menjelaskan bahwa pemimpin harus menyadari bahwa setiap orang/individu di dalam organisasi memiliki motivasi dan harapan yang berbeda-beda. Pimpinan di sini harus mampu memahami setiap perbedaan tersebut. Kemampuan memahami harapan dan motivasi pegawainya tersebut, akan memudahkan pimpinan untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang sesuai dengan kondisi masing-masing pegawai dalam organisasi/perusahaan. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, dijelaskan oleh teori kepemimpinan primal, yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempergunakan kecerdasan emosionalnya untuk mempengaruhi dan menciptakan emosi kondusif para pengikutnya untuk berkinerja yang baik/berprestasi (Goleman, Boyatzis, dan Mc.Kee, 2002).

Berkaitan dengan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai, dijelaskan melalui teori produktivitas Richard E. Kopelman (1986: 23-24). Menurutny, ada empat faktor yang menentukan produktivitas organisasi, yaitu lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja, dan karakteristik individu.

Kopelman menjelaskan bahwa karakteristik organisasi juga dapat mempengaruhi karakteristik individu dalam memberikan hasil akhir yang dapat berupa prestasi kerja. Yang termasuk karakteristik organisasi adalah *reward system, goal setting and MBO, selection, training and development, style leadership, organization structure*. Sedangkan yang termasuk karakteristik individu adalah *knowledge, skills, abilities, motivation, beliefs and values, attitudes*.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan kondisi ciri-ciri obyek atau variabel-variabel penelitian apa adanya. Sedangkan penelitian verifikatif yaitu penelitian yang bertujuan menguji hipotesis. Oleh karena itu metode yang digunakan adalah survei eksplanasi (*explanatory survey methods*). Konsekuensi dari metode ini memerlukan operasionalisasi variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa sehingga dapat diuji secara statistik serta perlu adanya teknik penarikan sampel tertentu.

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator Sub Variabel	Ukuran	Skala
Kepemimpinan Situasional (X1) Teori bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin	• Hubungan Pemimpin dengan Bawahan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keyakinan (1,2) ▪ Kepercayaan (3) ▪ Hubungan baik (4) ▪ Kerjasama dalam tugas (5) ▪ Dukungan bawahan (6) ▪ Iklim persahabatan (7,8) ▪ Kemampuan bergaul (9,10) ▪ Respek bawahan (11,12) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat keyakinan bawahan terhadap pimpinan ▪ Tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasan ▪ Tingkat hubungan baik antara bawahan dengan atasan ▪ Tingkat kerjasama bawahan – atasan ▪ Tingkat dukungan bawahan kepada atasan ▪ Tingkat persahabatan bawahan dengan atasan ▪ Tingkat kemampuan bergaul bawahan dengan atasan ▪ Tingkat respek bawahan terhadap atasan 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	• Struktur Tugas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teguran dari atasan (13) ▪ Keleluasaan bawahan (14,15) ▪ Prosedur kerja (16,17) ▪ Pemeriksaan tugas (18) ▪ Standar pelayanan (19) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat teguran atasan terhadap bawahan ▪ Tingkat keleluasaan bawahan dalam mengerjakan tugas pekerjaan ▪ Tingkat prosedur kerja ▪ Tingkat pemeriksaan tugas ▪ Tingkat standar layanan 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuatan Posisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penghargaan langsung (20,21,22) ▪ Hukuman langsung (23) ▪ Pemberian kekuasaan (24) ▪ Keikutsertaan bawahan (25) ▪ Kewenangan menerima pegawai (26) ▪ Kewenangan memecat bawahan (27) ▪ Kejelasan instruksi (28) ▪ Bonus kepada bawahan (29) ▪ Kemampuan memberikan cuti (30) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat penghargaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan ▪ Tingkat hukuman dari atasan kepada bawahan ▪ Tingkat pemberian kekuasaan dari atasan ▪ Tingkat keikutsertaan bawahan ▪ Tingkat kewenangan menerima pegawai ▪ Tingkat kewenangan memecat bawahan ▪ Tingkat kejelasan instruksi ▪ Tingkat bonus untuk bawahan ▪ Tingkat kemampuan memberikan cuti 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterpusatan tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan pada pimpinan (31) ▪ Keterpusatan wewenang pada pimpinan (32) ▪ Membuat semua keputusan dan kebijaksanaan dalam pekerjaan (33) ▪ Perlakuan terhadap bawahan sebagai alat atau bidak catur (34) ▪ Kepercayaan terhadap bawahan dalam pekerjaan (35) ▪ Pola komunikasi dari pimpinan ke bawahan (36) ▪ Pengawasan pekerjaan bawahan dengan ketat dan langsung (37) ▪ Orientasi kepemimpinan atas aspek kekuasaan (38) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat keterpusatan tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan pada pimpinan ▪ Tingkat keterpusatan wewenang pada pimpinan ▪ Tingkat pembuatan keputusan dan kebijaksanaan dalam pekerjaan ▪ Tingkat perlakuan bawahan sebagai alat atau bidak catur ▪ Tingkat kepercayaan terhadap bawahan dalam pekerjaan ▪ Tingkat komunikasi pimpinan ke bawahan ▪ Tingkat keketatan pengawasan pekerjaan bawahan secara langsung ▪ Tingkat orientasi kepemimpinan atas aspek kekuasaan 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
<p><i>Motivasi Kerja (X₂)</i> Kecenderungan di dalam diri seseorang yang membangkitkan dorongan yang mengarahkan perilakunya (<i>American Encyclopedia</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan akan prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan untuk mengembangkan diri (39,40) ▪ Peluang untuk maju (41) ▪ Memiliki tanggung jawab atas suatu pekerjaan (42) ▪ Menetapkan tujuan yang tingkat risikonya sedang (43,44) ▪ Melakukan sesuatu dengan cara-cara baru yang lebih kreatif (45,46) ▪ Membutuhkan umpan balik yang konkrit terhadap pekerjaan (47) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kemampuan untuk mengembangkan diri ▪ Tingkat peluang yang dimiliki ▪ Tingkat tanggung jawab yang dimiliki ▪ Tingkat risiko dari tujuan yang ditetapkan ▪ Tingkat pemilihan cara penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif ▪ Tingkat kebutuhan terhadap umpan balik 	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan akan Afiliasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jalinan komunikasi (48,49) ▪ Saling menghargai (50,51,52,53) ▪ Menghindari konflik (54) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kemampuan yang baik ▪ Tingkat kemampuan saling menghargai ▪ Tingkat kemampuan dalam menghindari konflik 	Ordinal Ordinal Ordinal
	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan akan Kekuasaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian untuk mengarahkan dan mengendalikan orang lain (55,56,57) ▪ Aktif dalam kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (58,59) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat keinginan untuk mengarahkan dan mengendalikan orang lain ▪ Tingkat keaktifan dalam menentukan arah dan tujuan organisasi 	Ordinal Ordinal
<p><i>Kinerja Pegawai (Y)</i> Catatan <i>out come</i> yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuantitas kerja (60,61) ▪ Kualitas kerja (62,63) ▪ Pengetahuan mengenai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kesesuaian antara jml. pekerjaan dengan jam kerja ▪ Tingkat kesesuaian antara kualitas kerja yang dicapai dengan standar ▪ Tingkat penguasaan pengetahuan 	Ordinal Ordinal

	<ul style="list-style-type: none"> pekerjaan (64,65) ▪ Kreativitas (66,67) ▪ Kerjasama (68,69) ▪ Inisiatif (70,71) ▪ Ketergantungan (72) ▪ Kualitas pribadi (73) 	<ul style="list-style-type: none"> mengenai pekerjaan ▪ Tingkat keaslian gagasan penyelesaian persoalan pekerjaan ▪ Tingkat kesediaan bekerja sama dengan orang lain ▪ Semangat melaksanakan tugas-tugas baru ▪ Semangat dalam memperbesar tanggung jawab ▪ Tingkat kesadaran dalam penyelesaian pekerjaan ▪ Tingkat kehadiran ▪ Tingkat loyalitas terhadap pekerjaan ▪ Tingkat keramah tamahan ▪ Tingkat kemampuan memimpin 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Metode Analisis Data

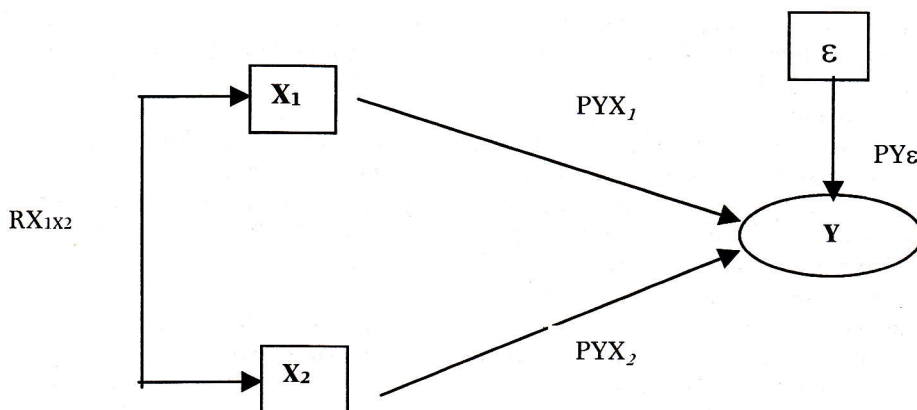
Analisis data yang digunakan terdiri dari analisis deskriptif untuk memberikan gambaran dari apa yang didapat dari hasil penelitian. Analisis deskriptif menggunakan skala kontinum dan tabel dalam bentuk persentase, dengan ketentuan pembobotan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dari analisis ini akan diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitian. Sedangkan analisis kuantitatif dalam rangka pengujian hipotesis menggunakan model statistik parametrik analisis jalur (*path analysis*). Pengujian hipotesis dengan menggunakan alat uji path analysis dimaksudkan untuk mengkaji pengaruh secara bersama-sama maupun parsial, antara variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk pengujian hipotesis, adalah menghitung besarnya parameter struktural sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Dari seluruh variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini secara konseptual global diperlihatkan melalui gambar 2. Dikarenakan model statistik yang digunakan adalah statistik parametrik dengan persyaratan minimal data berskala interval, maka angket yang berskala ordinal, ditransformasi menjadi data berskala interval menggunakan metode *successive interval*. Struktur hubungan antar variabel pada penelitian ini, tampak dalam gambar 2:

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif survai dan verifikatif terhadap pegawai umum PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung yang berjumlah 140 orang sebagai sampel penelitian dari seluruh pegawai yang berjumlah 1.153 orang, semuanya memenuhi kriteria untuk dijadikan responden, di mana data yang diperlukan melalui pengisian kuesioner oleh responden.

Dalam penelitian ini terdapat dua kelompok variabel, yaitu variabel independen yang terdiri dari Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Pegawai, serta variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Statistik Parametrik dengan model regresi linier berganda digunakan sebagai alat bantu untuk mengukur hubungan di antara variabel, sedangkan untuk menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel tersebut digunakan model analisis jalur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,662. Sedangkan pengaruh masing-masing variabel sebesar 0,3916 dan sebesar 0,2705. Motivasi Pegawai berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, yaitu sebesar 27,05%. Dari hasil pengujian statistik ternyata unsur kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yakni sebesar 66,21%. Sedangkan



Gambar 2. Diagram Jalur Variabel Penelitian

Keterangan gambar:

X_1	=	Kepemimpinan situasional
X_2	=	Motivasi kerja pegawai
Y	=	Kinerja pegawai
RX_1X_2	=	Hubungan korelasional antara X_1 dan X_2
PYX_1	=	Peranan X_1 terhadap Y
PYX_2	=	Peranan X_2 terhadap Y
ϵ	=	Variabel residu (faktor-faktor lain di luar penelitian antara lain: sistem imbalan, <i>goal setting</i> , seleksi, struktur organisasi, dan pelatihan.
$PY\epsilon$	=	Peranan faktor lain yang tidak diteliti terhadap Y .

pengaruh total tertinggi berasal dari variabel kepemimpinan situasional yaitu sebesar 39,16%.

Kesimpulan dan Saran

Kepemimpinan situasional secara umum telah diterapkan dalam lingkungan PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung, hal ini terlihat dari penilaian responden terhadap berbagai indikator pada kepemimpinan situasional yaitu hubungan pimpinan dengan bawahan yang terjalin dengan baik, struktur tugas yang telah dilaksanakan dengan tegas dan jelas, kekuatan posisi dari pimpinan yang demikian baik. Motivasi kerja bagi pegawai secara umum cenderung sudah meningkat, terutama jika dikaitkan dengan dukungan lingkungan kerja bagi pegawai untuk berprestasi, adanya kondisi yang saling menghormati antar karyawan, serta diberikannya kesempatan bagi pegawai oleh perusahaan untuk mengembangkan diri.

Beberapa hal yang dapat disarankan kepada PT. Kereta Api (Persero) Kantor Pusat Bandung, sebagai berikut: agar kinerja dapat dioptimalkan, pimpinan dapat terus melaksanakan gaya kepemimpinannya yang bersifat situasional dalam memimpin karyawannya untuk bekerja. Karyawan hendaknya diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk pengembangan dirinya, terutama studi lanjut S2 atau S3. Juga pelatihan-pelatihan harus lebih efektif, guna meningkatkan skill mereka, terutama keterampilan berbahasa Inggris yang sangat dibutuhkan. Perlu diadakan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerjanya.

Daftar Pustaka

Bernardin, H. John & Joice A. Russel. *Human Resources Management*, NY. Mc. Graw Hill. Inc. 1998.

- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Edisi VII, Prentice Hall, Inc. 1997.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996) *Organisasi*, edisi bahasa Indonesia, Jilid 1,2, edisi ke lima, Jakarta, Erlangga
- Hughes, Richards L., Robert Ginnett & Gordon J. Curphy, *Leadership : Enhancing the Lesson of Experience*, Mc. Graw Hill International Edition, Singapore, 1999.
- Ivancevich, M. John, *Human Resources Management*, Seventh Edition, New York, Mc. Graw Hill, 1998.
- Milkovich, George T and Boudreau, John, W., *Human Resources Management*, Boston, Irwin Homewood, 1996.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2003.
- Robert, Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003
- Robbins, Stephen P (2001) *Organizational Behavior*, 9th Prentice Hall International, Inc.
- ___, (1996) *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia Prentice Hall International, Inc
- Timpe, A. Dale, *Leadership*, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis, Kelompok Gramedia, Jakarta, 1991.