

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MATURITAS KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

### ***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEES MATURITY TO EMPLOYEES PERFORMANCE***

**Moch Jasir, Tuty Putri Sri Muljati S, Andi Suhariyanto**  
Poltekkes Kemenkes Surabaya

#### ABSTRAK

Karyawan merupakan faktor dominan yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja karyawan antara lain dipengaruhi maturitas dan manajerial. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, maturitas dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian secara umum adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan maturitas karyawan terhadap kinerja Poltekkes Kemenkes Surabaya. Penelitian menggunakan metode survey dengan teknik korelasional. Sampel adalah sebagian karyawan di lingkungan Jurusan dan Direktorat Polekkes Kemenkes Surabaya sebanyak 220 orang yang diambil menggunakan *Proportionate stratified random sampling*. Variabel independen penelitian adalah maturitas dan Gaya Kepemimpinan. Variabel dependennya kinerja karyawan. Instrumen yang dipergunakan adalah kuesioner. Analisis data menggunakan uji regresi. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan di Poltekkes Kemenkes Surabaya adalah sebanyak 38 % Konsultatif. Maturitas Karyawan terbanyak pada Matur 4 sebesar 34 % yang terbanyak tersebar di jurusan Kesling (38%) dan Keperawatan (37%). Kinerja karyawan yang tinggi sebesar 53%. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $p=0,002 < \alpha=0,05$ ). Kinerja karyawan yang tinggi pada gaya kepemimpinan konsultatif (66,7%). Terdapat pengaruh maturitas terhadap Kinerja karyawan ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ). Kinerja rendah terbanyak pada karyawan maturitas di level matur 1 (80%). Sedangkan kinerja tinggi pada karyawan dengan level matur 4 sebesar 77,5%. Terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan dan maturitas terhadap Kinerja Karyawan ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ).

Kata- kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, maturitas, kinerja, karyawan

#### ABSTRACT

*Employees are the dominant factors that play a role in improving organizational performance. Employee performance is influenced maturity and managerial. The success of an organization is influenced by leadership style, maturity and performance of employees. The research objective is to analyze the influence of the general style of leadership and maturity to the performance employees of polytechnic the Ministry of Health (MoH) Surabaya. Research using survey methods with a correlation technique. Samples are mostly employees of the Department and the Directorate of the Ministry of Health Polekkes Surabaya total of 220 people were taken using stratified Proportionate random sampling. Research independent variable is maturity and leadership style. Dependent variable employee performance. The instrument used was a questionnaire. Data analysis using regression test. The results showed Leadership Style in polytechnic MoH Surabaya is as much as 38% consultative. Employees at the highest maturity Matur 4 by 34% the largest spread in the department of environmental health (38%) and nursing (37%). High employee performance by 53%. The results showed the influence of leadership styles on employee performance ( $p = 0.002 < \alpha = 0,05$ ). High employee performance on a consultative leadership style (66.7%). There is a maturing influence on employee performance ( $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ ). Low performance on employees most mature level of maturity in 1 (80%). While high on employee performance with mature level 4 by 77.5%. There is a style of leadership and maturity effect on Employee Performance ( $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ ).*

*Key words: Leadership Style, maturity, performance, employees*

Alamat Korespondensi: Jl. Pahlawan No 173A Sidoarjo

#### PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah hasil usaha yang dilakukan karyawan yang berkaitan dengan tugas

pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran atau jabatan atau tugas karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa kemungkinan antara lain: 1) faktor individu (kemampuan,

ketrampilan, piografis, persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, motivasi dan maturitas); 2) faktor organisasi (struktur, teknologi, dan iklim kerja); dan 3) faktor manajerial (komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan dan pemberian motivasi (Ilyas, 2002; Robbins, 2003 dan Monica, 1998).

Kinerja individu dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu faktor individu, psikologis dan organisasi (Graff, 1986). Apapun bentuk, sifat dan ukuran organisasi keberhasilan organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dan agregat usaha-usaha sekaligus keberhasilan individu. Karena itu karyawan pendidikan adalah faktor dominan yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan faktor yang menentukan kinerja individu adalah maturitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil survei pendahuluan (2008) menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 40% mahasiswa di salah satu jurusan di Poltekkes Depkes Surabaya yang menyatakan *performance* pimpinan kurang. Berdasarkan latar belakang tersebut masalah penelitian ini adalah masih kurangnya *performance* pimpinan dan adanya kinerja buruk pada gaya kepemimpinan delegatif.

Kinerja merupakan 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 dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). Kinerja mempunyai empat aspek, yaitu: (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Kepemimpinan adalah penggunaan proses komunikasi untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Blanchard, 1982). Ada empat macam model kepemimpinan menurut Warren (1990) yang terkait pada ciri kepribadian seorang pemimpin, yaitu: model Fiedler (1974), model Houss Path Goal (1974), model Vroom-Yetton (1973) dan model situasi (1977).

Model yang banyak dikembangkan adalah model kepemimpinan situasi. Kepemimpinan situasional meliputi: Kekuatan legitimasi (*Legitimate power*), Kekuatan penghargaan (*Reward power*), Kekuatan paksaan (*Coercive power*), Kekuatan rujukan (*Charismatic power*), Kekuatan ahli (*Expert power*), Kekuatan referensi (*Reference power*), Kekuatan informasi (*Information power*), Kekuatan hubungan (*Connection power*) (Retno, 2007)

Menurut Blanchard (1988) konsep kematangan (*maturity*) terdiri dari dua dimensi yaitu maturitas yang berkaitan dengan kemampuan (*ability*) untuk melakukan sesuatu dan maturitas

psikologis yang dikaitkan dengan kemauan (*willingness*) untuk melakukan sesuatu atau memikul tanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka sendiri. Sedangkan kamus besar Bahasa Indonesia (2001) menyebutkan arti maturitas sebagai kedewasaan seseorang pada tingkatan terbaik. Blanchard (1988) menjabarkan konsep maturitas berorientasi pada Situasional Leadership Theory (SLT), bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang hams diterapkan seseorang terhadap orang atau sekelompok orang/ bawahan tergantung pada level maturitas dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Tujuan penelitian secara umum adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan maturitas karyawan terhadap kinerja Poltekkes Kemenkes Surabaya. Tujuan khususnya adalah: 1) Menganalisis gaya kepemimpinan, maturitas, dan kinerja karyawan Poltekkes Kemenkes Surabaya; dan 2) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, maturitas karyawan terhadap kinerja Poltekkes Kemenkes Surabaya.

## BAHAN DAN METODE

Penelitian menggunakan metode survey dengan teknik korelasional. Populasi Seluruh karyawan Politeknik Kesehatan Depkes Surabaya sebanyak 517 orang. Sampel sebanyak 220 orang yang diambil menggunakan Proportionate stratified random sampling. Variabel penelitian adalah: 1) Maturitas Karyawan sub variabel terdiri 2 yaitu Job Maturity atau kemampuan (*ability*) dan *psychology maturity* atau kemauan (*willingness*); dan 2) Gaya Kepemimpinan Atasan atau pimpinan yang terdiri dari 2 sub variabel orientasi tugas dan orientasi hubungan.

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan diadopsi dari Ohio State University dalam Monica (1998). Gaya kepemimpinan dikaji berdasarkan pada orientasi tugas dan hubungan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat maturitas diadopsi dari Maturity Scale yang telah dikembangkan oleh Hersey, Blanchard dan Keilty dalam The Situational Leaded/lip Theory (SLT) Blanchard (1982). Kajian Tingkat maturitas akan ditinjau job maturity karyawan yang dikaitkan dengan kemampuan (*ability*) dan *psychology maturity* yang dikaitkan dengan *willingness* (kemauan). Dimensi maturitas dalam instrumen tersebut terdiri 12 dimensi untuk mengukur Job Maturity dan 3 dimensi untuk mengukur *Psychology Maturity*.

Pengukuran kinerja karyawan dikembangkan dengan mengidentifikasi perilaku yang harus ditampilkan dalam bidang pekerjaan karyawan yang disebut dengan pendekatan Behavioral Observation Scales (BOS) dan diadopsi dari pola

dimensinya komponen DP3, khusus kinerja dosen didapat dari hasil kajian harapan mahasiswa. Analisis data menggunakan uji regresi.

Tempat penelitian dilakukan di 6 (enam) jurusan yang meliputi : Jurusan Keperawatan (4 Prodi), Jurusan Kebidanan (3 Prodi), Jurusan Kesehatan Lingkungan (2 Prodi), Jurusan Analis Kesehatan, Jurusan Kesehatan Gigi, Jurusan Teknik Elektromedik dan bagian Direktorat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan di Poltekkes Kemenkes Surabaya adalah sebanyak 38 % Konsultatif, 34% delegatif, 15% direktif dan 13% partisipatif. Proporsi gaya kepemimpinan berdasarkan orientasi tugas pada semua jurusan dan bagian Direktorat mempunyai orientasi tugas tinggi sedikit lebih banyak dari orientasi tugas rendah. Secara umum Gaya kepemimpinan di lingkungan poltekkes kemenkes Surabaya menunjukkan orientasi hubungan rendah sebesar 48% dan orientasi hubungan tinggi sebesar 52%. Namun pada Jurusan Kebidanan orientasi hubungan rendah > orientasi hubungan tinggi. Pada jurusan Analis Kesehatan orientasi hubungan tinggi (65%) jauh lebih banyak daripada orientasi hubungan rendah (35%). Orientasi hubungan tinggi menunjukkan bahwa pemimpin cenderung untuk melakukan komunikasi satu arah, pemimpin mengarahkan bawahan tentang apa yang harus dilakukan sehingga model kendali pada pemimpin (Monica, 1998; Gary, 2005).

Gaya kepemimpinan berdasarkan orientasi tugas menunjukkan terbanyak pada masing-masing jurusan adalah pada orientasi tugas tinggi-orientasi hubungan tinggi dan pada orientasi tugas rendah-orientasi hubungan rendah. Hasil identifikasi gaya kepemimpinan yang terbanyak pada gaya konsultatif dan delegatif sesuai yang disampaikan pada orientasi tugas—hubungan.

Gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas masih tinggi - orientasi hubungan tinggi menunjukkan pemimpin memberikan pengarahan/direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusannya sendiri. Komunikasi sudah dua arah, suport dan dukungan pada bawahan namun pengambilan keputusan pada pemimpin. Kondisi ini menurut teori kepemimpinan situasional cocok bagi karyawan dengan maturitas 2.

### Tingkat Maturitas Karyawan

Hasil penelitian tentang Kemampuan Kerja (*Job Maturity*) karyawan menunjukkan kemampuan karyawan yang tinggi (53%) sedikit lebih banyak dari yang kemampuannya rendah (47%). Hal ini hampir berimbang kecuali pada jurusan Kesling yang

mempunyai karyawan kemampuan tinggi (62%) lebih besar dari yang kemampuannya rendah (38%). Sedangkan hasil penelitian kemauan Kerja (*Psychology Maturity*) karyawan secara umum masih cukup banyak karyawan dengan kemauan kerja yang rendah. Karyawan yang kemauannya tinggi masih kurang dari setengah persen.

Maturitas Karyawan di Poltekkes Kemenkes Surabaya menunjukkan karyawan dengan maturitas 1 sebesar 26%, Maturitas 2 sebesar 21%, Maturitas 3 sebesar 19% dan Maturitas 4 sebesar 34 %. Karyawan Matur 1 terbanyak pada jurusan Analis Kesehatan (41%) dan Kesehatan Gigi (40%). Untuk Matur 2 terbanyak di Direktorat (29%) diikuti jurusan Kebidanan (22%). Matur 3 terbanyak pada jurusan Kebidanan (26%) dan Kesling (24%), sedangkan untuk Matur 4 terbanyak di jurusan Kesling (38%) diikuti jurusan Keperawatan (37%). Maturitas karyawan di Poltekkes Kemenkes Surabaya menunjukkan karyawan yang berkemampuan tinggi (53%) dan yang berkemampuan rendah (47%) hampir berimbang, kecuali pada jurusan Kesehatan Lingkungan yang didapatkan karyawan berkemampuan tinggi sebesar 62% > dari yang berkemampuan rendah (38%). Kemampuan karyawan yang meliputi pengetahuan dan ketrampilan tidak dapat berubah-ubah drastis, namun dapat diharapkan bergeser menjadi lebih baik. Kemampuan dapat dibentuk dan tingkat kematangan yang semakin tinggi karena penambahan pengetahuan dan pengalaman (Blanchard, 1988; Hermawan, 2006).

Gambaran secara umum karyawan yang kemauannya tinggi hampir separuh dari seluruh karyawan atau masih cukup banyak karyawan dengan kemauan kerja yang rendah. Proporsi karyawan yang mampu dan mau pada persentasi yang paling banyak (32%), diikuti karyawan yang kemampuan dan kemauannya rendah (28%), kemudian karyawan yang kemampuan tinggi dan kemauannya rendah sebesar 20% sama dengan proporsi karyawan yang kemampuan rendah dan kemauannya tinggi. Jadi dapat disimpulkan cukup banyak kemampuan dan kemauan karyawan yang belum optimal.

Hasil penelitian tentang tingkat maturitas karyawan secara keseluruhan terbanyak pada M1 (26%) dan M4 (34%). Karyawan dengan Matur 1 terbanyak pada jurusan Analis Kesehatan (41%) dan Kesehatan Gigi (40%). Karyawan Matur 2 terbanyak di Direktorat (29%) diikuti jurusan Kebidanan (22%). Karyawan Matur 3 terbanyak pada jurusan Kebidanan (26%) dan Kesling (24%), sedangkan karyawan Matur 4 terbanyak di jurusan Kesling (38%) diikuti jurusan Keperawatan (37%). Manajer/pemimpin perlu memperkaya pekerjaan karyawan dengan tingkat maturitas yang tinggi. Manajer sebagai katalis dan fasilitator bukan motivator atau pengawas. Ini sesuai bila diterapkan kepemimpinan situasional dengan gaya delegatif (Blanchard, 1988).

### Kinerja Karyawan Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya

Kinerja karyawan Poltekkes Kemenkes Surabaya yang masih rendah sebesar 47% dan yang mempunyai kinerja tinggi sebesar 53 %. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang belum optimal.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil uji regresi menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $p=0,002 < \alpha=0,05$ ). Kinerja rendah terdapat pada gaya kepemimpinan delegatif (59,2%) dan kinerja tinggi pada gaya kepemimpinan konsultatif (66,7%). koefisien regresi sebesar 0,212 yang berarti pengaruh maturitas lemah. Koefisien determinasi sebesar 0,040 yang berarti 4% perubahan dalam kinerja dapat dijelaskan oleh perubahan dalam gaya kepemimpinan. Nilai konstanta 1,317 dan koefisien gaya kepemimpinan adalah 0,081 sehingga model persamaan regresi dirumuskan  $Y=1,317+0,081$  gaya Kepemimpinan.

### Pengaruh Maturitas Terhadap Kinerja

Hasil analisis uji regresi menghasilkan adanya pengaruh maturitas karyawan terhadap Kinerja karyawan ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ). Kinerja rendah terbanyak pada karyawan maturitas di level matur 1 (80%) dan level matur 3 sebanyak 57,5%. Sedangkan kinerja tinggi pada karyawan dengan level matur 4 sebesar 77,5%. Koefisien regresi menunjukkan angka 0,392 yang berarti pengaruh maturitas tidak terlalu kuat. Koefisien determinasi sebesar 0,150 yang berarti 15% perubahan dalam kinerja dapat dijelaskan oleh perubahan dalam maturitas. Nilai konstanta 1,102 dan koefisien maturitas adalah 0,163 sehingga model persamaan regresi dirumuskan  $Y = 1,102 + 0,163$  Matur. Apabila ada pergeseran maturitas maka akan terjadi perubahan kinerja yang positif. Menurut penelitian Wayan (2007) faktor yang mempengaruhi produktifitas karyawan adalah motivasi, kemampuan dan kesempatan, dan yang dominan adalah motivasi.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruh Maturitas Terhadap Kinerja

Terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan dan maturitas terhadap Kinerja Karyawan ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ). Koefisien regresi sebesar 0,406 yang berarti pengaruhnya sedang Koefisien determinasi sebesar 0,157 yang

berarti 15,7% perubahan dalam kinerja dapat dijelaskan oleh perubahan dalam gaya kepemimpinan dan maturitas. Nilai konstanta adalah 1,027 dan koefisien maturitas 0,150 dan koefisien gaya kepemimpinan 0,042 sehingga model persamaan regresi dapat dirumuskan  $Y = 1,027+0,150$  maturitas+0,042 gaya kepemimpinan.

### SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan hasil penelitian adalah :

1. Gaya Kepemimpinan di Poltekkes Kemenkes Surabaya adalah sebagian besar Konsultatif dan delegatif
2. Maturitas Karyawan di Poltekkes Kemenkes Surabaya menunjukkan terbanyak karyawan pada Matur 4 sebesar 34 % yang tersebar terbanyak di jurusan Kesling (38%) diikuti jurusan Keperawatan (37%).
3. Kinerja karyawan Poltekkes Kemenkes Surabaya yang masih rendah sebesar 47% dan yang mempunyai kinerja tinggi sebesar 53 %.
4. Hasil uji regresi menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $p=0,002 < \alpha=0,05$ ). Kinerja rendah terdapat pada gaya kepemimpinan delegatif (59,2%) dan kinerja tinggi pada gaya kepemimpinan konsultatif (66,7%).
5. Hasil analisis uji regresi menghasilkan adanya pengaruh maturitas karyawan terhadap Kinerja karyawan ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ). Kinerja rendah terbanyak pada karyawan maturitas di level matur 1 (80%) dan level matur 3 sebanyak 57,5%. Sedangkan kinerja tinggi pada karyawan dengan level matur 4 sebesar 77,5%.
6. Terdapat Pengaruh gaya kepemimpinan dan maturitas terhadap Kinerja Karyawan ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ).

Disarankan kepada pimpinan poltekkes Kemenkes Surabaya untuk : 1)meningkatkan kemampuan karyawan perlu dilakukan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT); 2)memberikan motivasi pada karyawan dengan kemauan kerja yang rendah; dan 3)pada karyawan tingkat maturitas yang tinggi perlu memperkaya pekerjaan dan berperan sebagai katalisator dan fasilitator bukan motivator atau pengawas.

### DAFTAR ACUAN

- Gary, Yuki. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Graff, 1986. *The Situational Leadership Theory: A critical View*. Illinois State University.
- Hermawan, Utomo, 2006. Evaluasi Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Kerja Menurut Sistem DP. <http://www.depdknas.go.id/jurnal>

- Blanchard Hersey.1988. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Ahli bahasa Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ilyas, Y, 2002. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat
- Monica, 1998. *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Pendekatan Berdasarkan Pengalaman*. Alih bahasa Dra. Elly N, SKp, M.App.Sc, dkk. Jakarta: EGC
- Retno, 2007. Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru. *Journal Guruvalah*. <http://www.guruvalah.tk>
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks
- Rogers, 2001. *A 360-Degree Peer Evaluation of Leadership Competencies*. Texas: Our Lady of The Lake University San Antonio.
- Warren, Blank et al, 1990. *A Test of The Situational Leadership Theory*, Maharishi International University, Personal Psychology, Inc
- Wayan K, 2007. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai*. Jakarta. Balitbang Dikdasmen Dikti Plsp Kebudayaan Setjen Itjen Depdiknas