

**PENGARUH KEMATANGAN BAWAHAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN  
(Studi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo)**

**Yosy Cola Permaiswati  
Heru Susilo  
Gunawan Eko Nurtjahjono**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Univrsitas Brawijaya  
Malang  
Email : [yosy\\_cola@yahoo.co.id](mailto:yosy_cola@yahoo.co.id)

**ABSTRACT**

*The motivation of this research is curiosity about how far subordinate maturity can support the leadership effectiveness. This research aims to determine the effect of subordinates maturity, which is comprised of work maturity and psychological maturity of leadership effectiveness within the BPJS Ketenagakerjaan Sidoarjo branch organization. In this research, the data was collected by using questionnaires, whereas data analysis done by multiple regression analysis techniques with SPSS 21 for windows. the multiple regression result showed that the independent variables of work maturity and psychological maturity simultaneously have a significant effect on the dependent variable in organizational leadership effectiveness. based on a descriptive analysis result of the variables of psychological maturity, there are many employees that motivated to work because of the penalties which are made by company, in this case the intrinsic motivation of employees is still low. Based on the research results of work maturity variables that have the most powerful influence than other variables, thus can be said that work maturity variables has dominant influence in leadership effectiveness in organizations.*

**Keywords : Leadership, Subordinate maturity, SPSS**

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh karena keingintahuan tentang seberapa jauh kematangan bawahan dapat menunjang efektivitas kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kematangan bawahan yaitu yang terdiri dari kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo. Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, sedangkan analisis datanya dilakukan dengan menggunakan teknis analisis regresi berganda dengan bantuan program *SPSS 21 for windows*. Hasil dari regresi berganda menunjukkan bahwa variabel independen Kematangan Pekerjaan dan Kematangan Psikologis secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi. Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif untuk variabel kematangan psikologis, masih banyak karyawan yang termotivasi dalam bekerja karena adanya sanksi yang dibuat oleh perusahaan, hal ini menunjukkan masih rendah tingkat motivasi intrinsik karyawan. Berdasarkan hasil penelitian variabel kematangan pekerjaan memiliki pengaruh yang paling kuat dibandingkan variabel lainnya, dengan demikian dapat dikatakan variabel kematangan pekerjaan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Kematangan bawahan**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aset penting dalam perusahaan, setiap karyawan memiliki karakteristik dan cara yang berbeda-beda dalam berinteraksi dengan orang lain di dalam organisasi. Organisasi perusahaan juga didirikan berdasarkan visi dan misi perusahaannya, tetapi terkadang harapan dari masing-masing individu karyawan tidak selalu sama dan sejalan dengan harapan organisasi perusahaan. Perbedaan harapan antara karyawan dan organisasi tersebut dapat menimbulkan ketidakselarasan antara organisasi itu sendiri dengan anggotanya, sehingga dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki seorang pemimpin, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengelola dengan maksimal aset perusahaan yaitu sumber daya manusia atau karyawan dan mampu membangun kepercayaan karyawannya. Karyawan adalah aset perusahaan yang penting dan membutuhkan perhatian yang cukup besar. Pemimpin dan karyawan adalah dua hal yang saling berhubungan, seorang pemimpin tidak dapat bekerja dengan baik tanpa adanya peran dari karyawan begitu pula sebaliknya, karyawan juga tidak bisa bekerja dengan baik tanpa adanya pembinaan seorang pemimpin.

Menurut Rivai (2003:3), “kepemimpinan adalah kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang”. Berdasarkan pernyataan tersebut sudah menggambarkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi memainkan peranan yang dominan dalam proses pencapaian keberhasilan organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan. Kepemimpinan adalah suatu hal yang sifatnya luas dan saling berhubungan, salah satunya berhubungan dengan kematangan bawahan. Kematangan bawahan adalah tingkat kesiapan suatu individu atau kelompok dalam melakukan tugas dan mengatur perilakunya sendiri.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pelayanan jaminan sosial tenaga kerja secara menyeluruh berupaya untuk menjadi badan penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja yang dapat memberikan pelayanan yang mengkedepankan kepentingan dan hak normatif

Tenaga Kerja di Indonesia, ikut serta dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian bagi kesejahteraan masyarakat dan perkembangan masa depan bangsa yang tentunya harus didukung dengan kematangan bawahan dan mutu pemimpin yang tinggi. BPJS Ketenagakerjaan yang dulunya adalah PT Jamsostek (Persero) adalah badan penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja yang mempunyai misi dapat memenuhi perlindungan dan menjadi mitra terpercaya bagi tenaga kerja, pengusaha serta negara. Hal tersebut telah dibuktikan oleh BPJS ketenagakerjaan melalui peningkatan kepersertaan pada bulan Juni tahun 2013 yang mencapai 10,1%. Tetapi peningkatan tersebut belum maksimal karena BPJS Ketenagakerjaan menargetkan penambahan kepesertaan jaminan sebanyak 6 juta orang pada tahun 2014. Kepala biro SDM BPJS Ketenagakerjaan Abdul Latif Algaff menjelaskan, jumlah angkatan kerja di Indonesia saat ini mencapai 118,2 juta orang, namun data per desember 2013 tenaga kerja yang aktif pada PT Jamsostek (sebelum berganti menjadi BPJS Ketenagakerjaan) hanya mencapai 12 juta orang. Sedang yang belum atau non aktif sebesar 23,6 juta orang. (<http://bisnis.liputan6.com/read/833155/bpjs-ketenagakerjaan-bidik-6-juta-peserta-tahun-ini>).

Persoalan tersebut salah satu faktornya berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam BPJS Ketenagakerjaan itu sendiri, baik secara pelayanan maupun kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Se jauh mana tingkat kematangan bawahan, mutu pemimpin dan efektivitas kepemimpinannya, untuk itu dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “**Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Efektivitas Kepemimpinan**” (studi pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo).

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kematangan pekerjaan, kematangan psikologis, dan efektivitas kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo?

2. Apakah variabel kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo?
3. Apakah variabel kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan tentang kematangan bawahan dan efektivitas kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis secara simultan terhadap efektivitas kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis secara parsial terhadap efektivitas kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Sidoarjo.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kematangan Bawahan

#### 1. Pengertian Kematangan Bawahan

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggungjawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi, atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usaha-usahanya. Konsep kematangan dalam hubungannya terdiri dari dua unsur yaitu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*). Kematangan kemampuan dikaitkan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman. Sedangkan kematangan kemauan berkaitan dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang (Thoha, 2013:68).

### 2. Pengertian Kematangan Pekerjaan dan Kematangan Psikologis

Konsep kematangan dalam hubungannya terdiri dari dua unsur yaitu *ability* dan *willingness*. *Ability* berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa perbedaan karyawan yang mempengaruhi program sumber daya manusia adalah perbedaan dalam hal kemampuannya. *Ability* merupakan kemampuan untuk melibatkan beberapa perilaku, kemampuan tersebut berasal dari pengetahuan, keterampilan, dan keserasian yaitu potensi kemampuan yang belum dikembangkan secara optimal. *Willingness* (kemauan) berkaitan dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang (Thoha, 2013:68). Menurut Danim (2004:2) motivasi atau motif diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, dan mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.

### Efektivitas Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Rivai (2003:3), “Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita”. Menurut Said (2010:363), “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang, jadi jelasnya bahwa kepemimpinan adalah inti dari manajemen yang menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan” (Robbins dan Judge, 2008:49).

#### 2. Teori-teori Kepemimpinan

Teori tentang kepemimpinan menurut para ahli diantaranya yaitu: Menurut (Sopiah, 2008:120) teori kepemimpinan dibagi menjadi 9 yaitu:

- a. Teori Sifat
- b. Teori Kelompok
- c. Teori Situasional dan Model Kontijensi
- d. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

- e. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota
- f. Teori Jalur Tujuan
- g. Teori Sumber Daya Kognitif
- h. Teori Neokharismatik
- i. Teori Kepemimpinan Kharismatik

### 3. Landasan Kepemimpinan

Landasan kepemimpinan salah satunya adalah kepercayaan, keefektifan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut. Kepercayaan adalah suatu harapan positif bahwa orang tidak akan bertindak secara oportunistik. Bila pengikut mempercayai pemimpinnya, mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpin (Sopiah, 2008:122). Ada tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi :

- a. Kepercayaan berdasarkan penolakan
- b. Kepercayaan berbasiskan pengetahuan
- c. Kepercayaan yang berbasis identifikasi

### 4. Peranan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan berbagai dimensi, kepemimpinan dapat menghasilkan berbagai kondisi yang merugikan atau menguntungkan bagi organisasi. Mintzberg dalam Irawanto (2008:11) ada tiga peran utama kepemimpinan yakni :

- a. Peran Interpersonal
- b. Peran Informasional
- c. Peran Pengambil Keputusan

### 5. Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik adalah ciri-ciri khusus atau suatu sifat khas yang dimiliki seseorang sesuai dengan sifat dan kepribadian yang dimiliki. Menurut Gary A Yukl (1994) dalam Irawanto (2008:28) efektifitas pemimpin dapat dilihat dari:

- a. Seberapa besar pemimpin kelompok atau kinerja organisasi berhasil dalam tugas dan mencapai tujuan. Ukuran-ukuran obyektif dari kinerja atau pencapaian tujuan seperti peningkatan keuntungan, peningkatan penjualan dan secara subyektif keefektifan pemimpin diperoleh dari teman atau bawahan.
- b. Sikap dari pengikut terhadap pemimpin juga indikator lain dari efektifitas kepemimpinan. Bagaimana pemimpin memberikan kepuasan atau kebutuhan dan harapan mereka, tindakan pengikut, dan komitmen yang tinggi.
- c. Efektivitas pemimpin juga diukur dari kontribusi pemimpin terhadap kualitas kelompok, kerjasama anggota, motivasi anggota, apakah pemimpin melakukan

perubahan kehidupan kerja, menambah keterampilan mereka dan menumbuhkan psikologis bawahan.

### 6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Irawanto (2008:37) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempertajam keefektifan kepemimpinan antara lain :

- a. Berfikir konseptual, seorang pemimpin efektif harus menunjukkan kepada bawahannya bahwa langkah yang akan ditempuh dalam proses kepemimpinannya sudah dipersiapkan dengan matang, sehingga bawahan merasa tenang dalam melaksanakan perintahnya.
- b. Kreatif, daya imajinatif yang tinggi akan menjadi cikal bakal dari kreativitas, dalam dunia modern kreatif adalah tuntutan utama yang harus dimiliki oleh pemimpin.
- c. Terbuka kepada pengalaman, pemimpin yang efektif dituntut untuk tidak malu dalam menerima pengalaman dari siapa saja, kapan saja, dan dimana saja.

### 7. Definisi Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas berarti tingkat ketepatan pencapaian suatu tujuan atau sasaran". Robbins dalam Kusdi (2009:92) menyatakan bahwa, "efektivitas dapat didefinisikan sejauh mana suatu organisasi mampu merealisasikan berbagai tujuannya".

### 8. Pengukuran Efektivitas Kepemimpinan

Untuk mengukur efektifitas kepemimpinan perlu diperhatikan berbagai sarana yang dipakai seorang pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan dan juga isi dari tujuan tersebut (Robbins dan Judge, 2008:96). Pemimpin efektif adalah pendengar yang baik, menyediakan dukungan baik pada tingkat logis maupun emosional dan menyediakan umpan balik untuk mendorong para pendengar mereka dan memungkinkan para pendengar berkembang (Eales, 2004:14).

### METODE PENELITIAN

Jenis metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011:8) penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen

penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

## Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2011:147), “statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya. Tetapi bila penelitian dilakukan pada sampel, maka analisisnya dapat menggunakan statistik deskriptif maupun inferensial. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel diambil.

### 2. Analisis Inferensial

Hasan (2006:6) berpendapat bahwa “Analisis inferensial merupakan bagian dari statistik yang mempelajari mengenai penafsiran dan penarikan kesimpulan yang berlaku secara umum dari data yang telah tersedia”. Data yang berasal dari responden diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 21 for Windows* untuk memudahkan pengolahan data.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan regresi linier berganda harus diuji dengan menggunakan asumsi-asumsi klasik sehingga dapat diketahui apakah model yang dipakai relevan atau tidak. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas. Maka dilakukan uji asumsi klasik dengan bantuan program *SPSS 21 for Windows*, hasil pengujian disajikan sebagai berikut.

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Autokorelasi
- c. Uji Multikolonieritas
- d. Uji Heteroskedastisitas

### 4. Uji Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan apabila pada suatu penelitian mempunyai dua variabel bebas atau lebih. Rumus yang digunakan menurut Sugiyono (2011 : 227) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Variabel Terikat (Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi)

a = Konstanta

$X_1, X_2$  = Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ ) dan Kematangan Psikologis ( $X_2$ )

$b_1$  = Koefisien Regresi dari  $X_1$

$b_2$  = Koefisien Regresi dari  $X_2$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil rekapitulasi hasil kuesioner yang disebarkan kepada 33 responden pada karyawan BPJS ketenagakerjaan cabang Sidoarjo, dapat dideskripsikan tentang variabel penelitian yaitu Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ ), Kematangan Psikologis ( $X_2$ ) dan Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi (Y). Variabel Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ ) dinilai dengan menggunakan 5 pernyataan, variabel Kematangan Psikologis ( $X_2$ ) dinilai dengan menggunakan 5 pernyataan, variabel Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi (Y) dinilai dengan menggunakan 9 pernyataan yang disediakan pilihan jawabannya. Pilihan jawaban untuk pernyataan-pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

SS	= Sangat Setuju dengan skor 5
S	= Setuju dengan skor 4
RG	= Ragu-Ragu dengan skor 3
TS	= Tidak Setuju dengan skor 2
STS	= Sangat Tidak Setuju dengan skor 1

Berikut ini gambaran jawaban responden untuk variabel Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ ), Kematangan Psikologis ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi (Y).

### Distribusi Frekuensi Variabel Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ )

Dalam variabel kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) terdapat lima pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab, jawaban responden dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Distribusi Frekuensi Variabel Kematangan Pekerja (X<sub>1</sub>)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata
	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>1.1</sub>	12	36,36	21	63,64	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,36
X <sub>1.2</sub>	9	27,27	24	72,73	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,27
X <sub>1.3</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,24
X <sub>1.4</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,24
X <sub>1.5</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,24
Mean X <sub>1</sub>											4,27

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Keterangan:

- X<sub>1.1</sub> : Pengalaman dalam bekerja
- X<sub>1.2</sub> : Keterampilan yang dimiliki dalam pekerjaan
- X<sub>1.3</sub> : Pemahaman mengenai pekerjaan
- X<sub>1.4</sub> : Pendidikan formal yang pernah ditempuh
- X<sub>1.5</sub> : Pendidikan non-formal yang pernah ditempuh
- f : Distribusi frekuensi
- % : Distribusi frekuensi dalam persentase

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Kematangan Psikologis (X<sub>2</sub>)**

Variabel kematangan psikologis (X<sub>2</sub>) terdapat lima pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel Kematangan Psikologis (X<sub>2</sub>)**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata
	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>2.1</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,25
X <sub>2.2</sub>	15	45,45	18	54,55	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,45
X <sub>2.3</sub>	12	36,36	21	63,64	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,36
X <sub>2.4</sub>	1	3,03	6	18,18	16	48,48	9	27,27	1	3,03	2,91
X <sub>2.5</sub>	5	15,15	25	75,76	3	9,09	0	0,00	0	0,00	6,51
Mean X <sub>2</sub>											4,50

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Keterangan:

- X<sub>2.1</sub> : Kemauan untuk memikul tanggung jawab
- X<sub>2.2</sub> : Berkeinginan untuk maju dalam kariernya
- X<sub>2.3</sub> : Berkeinginan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan dan rekan kerja
- X<sub>2.4</sub> : Adanya sanksi yang dibuat oleh perusahaan
- X<sub>2.5</sub> : Adanya penghargaan atau bentuk simbolis yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang berprestasi

- f : Distribusi frekuensi
- % : Distribusi frekuensi dalam persentase

**b. Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi (Y)**

Variabel efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y) terdapat 9 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi**

Item	Jawaban Responden										Rata-rata
	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1.1</sub>	10	30,30	20	60,61	3	9,09	0	0,00	0	0,00	4,21
Y <sub>1.2</sub>	14	42,42	19	57,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,42
Y <sub>1.3</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,24
Y <sub>1.4</sub>	4	12,12	27	81,82	2	6,06	0	0,00	0	0,00	4,06
Y <sub>1.5</sub>	7	21,21	24	72,73	2	6,06	0	0,00	0	0,00	4,15
Y <sub>1.6</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,24
Y <sub>1.7</sub>	8	24,24	25	75,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4,24
Y <sub>1.8</sub>	3	9,09	29	87,88	1	3,03	0	0,00	0	0,00	4,06
Y <sub>1.9</sub>	6	18,18	25	75,76	1	3,03	1	3,03	0	0,00	4,09
Mean Y											4,19

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Keterangan:

- Y<sub>1.1</sub> : Pemimpin terbuka terhadap bawahan, mampu dan mau berdiskusi
- Y<sub>1.2</sub> : Pemimpin dapat dipercaya dan memiliki antusiasme yang tinggi
- Y<sub>1.3</sub> : Pemimpin mempunyai kegigihan untuk mencapai tujuan perusahaan
- Y<sub>1.4</sub> : Pemimpin mampu meningkatkan upaya bawahan dalam menerima dan menyelesaikan tugas
- Y<sub>1.5</sub> : Pemimpin mampu meningkatkan tingkat partisipasi bawahan
- Y<sub>1.6</sub> : Proses kepemimpinan didukung oleh bawahan
- Y<sub>1.7</sub> : Pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan bawahan
- Y<sub>1.8</sub> : Pemimpin dalam menyampaikan dan memberikan tugas selalu terstruktur, jelas dan mudah dimengerti oleh bawahan
- Y<sub>1.9</sub> : Pemimpin menggunakan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisinya
- f : Distribusi frekuensi
- % : Distribusi frekuensi dalam persentase

**Analisis Inferensial**

**a. Uji Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu kematangan pekerjaan (X<sub>1</sub>) dan

kematangan psikologis ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat efektivitas kepemimpinan dalam organisasi ( $Y$ ), Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *IBM SPSS Statistics 21.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 4:

**Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		t hitung	Signifikansi	Keterangan
	B	Std. Error			
Konstanta	9,701	2,802	3,462	0,002	
Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ )	0,776	0,136	5,689	0,000	Signifikan
Kematangan Psikologis ( $X_2$ )	0,571	0,143	4,000	0,000	Signifikan
Variabel Terikat	Y				
$\alpha$	: 0,05				
R	: 0,878				
R square ( $R^2$ )	: 0,771				
Adjusted R square	: 0,756				
F hitung	: 50,604				
Signifikan F	: 0,000				

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan pada tabel 4 didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9,701 + 0,776X_1 + 0,571X_2$$

Keterangan:

- Y = Efektivitas kepemimpinan dalam organisasi
- $X_1$  = Kematangan pekerjaan
- $X_2$  = Kematangan psikologis

### Pengujian Hipotesis

Interpretasi berdasarkan koefisien regresi tidaklah cukup digunakan untuk mengetahui pengaruh kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dan kematangan psikologis ( $X_2$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi ( $Y$ ). Oleh karena itu perlu dilakukan uji hipotesis koefisien regresi dimana pengujian hipotesis terdiri dari dua jenis pengujian yaitu pengujian hipotesis secara simultan menggunakan uji F dan pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t. Hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut:

#### a. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) untuk mengetahui pengaruh variabel bebas ( $X$ ) secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ . Hasil

uji F dapat dilihat pada tabel 4 dan dilampirkan di lampiran 4.

Berdasarkan tabel 4 nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai tingkat kesalahan yang ditentukan sebesar 5% ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga menghasilkan keputusan  $H_0$  ditolak, karena  $H_0$  ditolak maka hipotesis menyatakan bahwa variabel kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dan kematangan psikologis ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam organisasi ( $Y$ ).

Jika dengan menggunakan  $F_{tabel}$  maka diketahui untuk df (jumlah sampel-jumlah variabel) sebesar 3,315 berdasarkan perhitungan yang menggunakan bantuan SPSS diperoleh jumlah  $F_{hitung}$  sebesar 50,604 maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $50,604 > 3,315$ ).

#### b. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial atau individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai signifikansi  $t < \alpha$  maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sebaliknya jika signifikansi  $t > \alpha$  maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4 dan dilampirkan di lampiran 4. Nilai  $t_{hitung}$  pada taraf signifikansi 0,05 dimana df = jumlah sampel-jumlah variabel ( $33-3=30$ ), sehingga didapat nilai  $t_{tabel}$  pada df=30 adalah 0,683 dan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh berdasarkan tabel 4 sebagai berikut:

- 1) Uji t antara kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dengan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi ( $Y$ ) menunjukkan signifikansi  $t = 0,000$ . Signifikansi t yang dihasilkan yaitu di bawah  $\alpha = 0,05$  karena nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka pengaruh kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi ( $Y$ ) signifikan.

Jika menggunakan perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  diperoleh nilai  $t_{hitung} = 5,689$  dan  $t_{tabel} = 0,683$  sehingga dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,689 > 0,683$ ). Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) secara parsial atau individu dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam organisasi ( $Y$ ).

2) Uji t antara kematangan psikologis ( $X_2$ ) dengan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y) menunjukkan signifikansi  $t = 0,000$ . Signifikansi t yang dihasilkan yaitu sebesar 0,000 dibawah  $\alpha = 0,05$  karena signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka pengaruh variabel kematangan psikologis ( $X_2$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y) signifikan.

Jika menggunakan perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,000$  dan nilai  $t_{tabel} = 0,683$  sehingga dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga kematangan psikologis ( $X_2$ ) secara parsial atau individu dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y).

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas, kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dan kematangan psikologis ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas dalam organisasi (Y) secara simultan dan parsial. Hasil dari analisis regresi dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y) adalah kematangan pekerjaan ( $X_1$ ). Pengaruh dominan ini diketahui berdasarkan koefisien beta tertinggi yaitu sebesar 0,776.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 21.00, diketahui Pembahasan mengenai pengaruh kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dan kematangan psikologis ( $X_2$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y) adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dan kematangan psikologis ( $X_2$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y).

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) dan variabel kematangan psikologis ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y). Besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial dapat dilihat

dari nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai tingkat kesalahan yang ditentukan sebesar 0,05 (5%) artinya  $H_0$  ditolak. Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kematangan bawahan yaitu terdiri dari kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi.

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggungjawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Konsep kematangan dalam hubungannya terdiri dari dua unsur yaitu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*). Kematangan pekerjaan menurut Thoha (2013:68) menyangkut atau dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman. Sedangkan menurut Supardo (2005:48) kematangan psikologis berkaitan dengan kepercayaan diri, kesiapan dalam menerima tanggung jawab, kemauan dan motivasi. Semakin tinggi kemampuan dan kemauan suatu individu maka semakin tinggi tingkat kematangannya. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur dari kontribusi pemimpin itu sendiri, apakah pemimpin melakukan perubahan kehidupan kerja, membangun rasa percaya diri pengikut, dan menambah keterampilan pengikut.

- b. Pengaruh kematangan pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa signifikansi  $X_1$  sebesar 0,000 dibawah  $\alpha = 0,05$  ( $\text{sig} < \alpha$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, yang memberikan kesimpulan bahwa kematangan pekerjaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Artinya semakin tinggi tingkat kematangan pekerjaan bawahan pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo maka Efektivitas kepemimpinan dalam organisasi akan meningkat.

Hal ini didukung oleh jurnal Nuridin (2012:6) salah satu faktor kunci bagi efektivitas kepemimpinan adalah mengidentifikasi level kematangan bawahannya., kematangan pekerjaan berkaitan dengan *ability* yang terdiri dari pengalaman pekerjaan, pemahaman akan syarat pekerjaan, pendidikan formal yang pernah ditempuh dan pendidikan non formal yg pernah ditempuh. Hasil dari penelitian Nuridin menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 pada  $\alpha=0,05$  ( $0,000<0,05$ ) yang berarti ada pengaruh antara kematangan pekerjaan terhadap efektivitas kepemimpinan.

c. Pengaruh kematangan psikologis ( $X_2$ ) terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai signifikansi  $X_2$  sebesar 0,000 kurang dari  $\alpha=0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak, yang memberikan kesimpulan bahwa kematangan psikologis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas kepemimpinan dalam organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo. Menurut Gary A Yukl dalam Irawanto (2008:28) efektivitas kepemimpinan dapat diukur dari kontribusi pemimpin terhadap kualitas kelompok, kerjasama anggota dan motivasi anggota, apakah pemimpin melakukan perubahan kehidupan kerja, menambah keterampilan mereka dan menumpuhkan psikologis bawahan.

Untuk mengukur kematangan bawahan dapat dipilah menjadi 3 yaitu kematangan pekerjaan, kematangan psikologis, kematangan pengetahuan. Kematangan psikologis berkaitan dengan kemauan untuk memikul tanggung jawab, motivasi, dan keyakinan. Menurut Danim (2004:19) kepemimpinan berkaitan dengan kepengikutan, kepengikutan adalah bagian paling penting dalam usaha melahirkan perilaku sesungguhnya. Kepemimpinan juga mengandung arti kemampuan memberi motivasi kepada bawahan, kompetensi bawahan antara lain tercermin dari kemauannya dalam bekerja. Maka semakin tinggi kemauan bawahan dalam bekerja maka semakin efektif aktivitas kepemimpinan dalam organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan cabang kota Sidoarjo tentang pengaruh kematangan bawahan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kondisi Tingkat Kematangan Bawahan baik Kematangan Pekerjaan maupun Kematangan Psikologis pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo matang, hal ini terbukti dari nilai rata-rata yang ditunjukkan oleh distribusi frekuensi variabel yang berada pada daerah positif atau berada pada kategori sangat baik.
2. Efektivitas kepemimpinan pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo juga menunjukkan nilai rata-rata yang berada pada kategori baik.
3. Berdasarkan hasil analisis inferensial, diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara variabel Kematangan Pekerjaan dan Kematangan Psikologis terhadap Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi, sehingga  $H_0$  ditolak.
4. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel independen yaitu Kematangan Pekerjaan dan Kematangan Psikologis secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, yaitu Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi.
5. Berdasarkan hasil uji t didapatkan bahwa variabel Kematangan Pekerjaan memiliki nilai dan koefisien beta yang paling besar sehingga variabel Kematangan Pekerjaan memiliki pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel kematangan psikologis, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kematangan Pekerjaan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi (Y).

### Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan antara lain:

1. Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ternyata Tingkat Kematangan Bawahan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Kepemimpinan dalam Organisasi di BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo, hal ini menunjukkan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi maka kualitas sumber daya manusia juga perlu ditingkatkan yaitu dengan memprogram perbaikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan dan motivasi.

2. Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif untuk variabel kematangan psikologis, masih banyak karyawan yang termotivasi dalam bekerja karena adanya sanksi yang dibuat oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendah tingkat motivasi intrinsik karyawan. Diharapkan pihak BPJS Ketenagakerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan cara meningkatkan komitmen karyawan, menyampaikan tujuan bersama, menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja dan menumbuhkan rasa cinta terhadap perusahaan.
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian selanjutnya, karena dalam penelitian ini diperoleh nilai *R square* untuk tingkat kematangan bawahan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Sidoarjo sebesar 0,771 yang berarti bahwa besarnya kontribusi tingkat kematangan bawahan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi sebesar 77,1%, sedangkan selebihnya 22,9% adalah pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yaitu kemampuan manajer dan kekuatan situasi. Sehingga disarankan bagi peneliti lain untuk menambah variabel-variabel tersebut.

- Hersey, Paul, dan Ken Blanchard. 1989. Manajemen Perilaku Organisasi.
- Hidayat, Nurul. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Taspen (Persero) KUC Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Tidak Dipublikasikan
- Hughes, Ginnett, Curphy. 2012. Leadership (Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman). Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Humanika
- Nuridin. 2012. *Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Kematangan Bawahan terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan*. Universitas Sultan Agung
- Irawanto, Dodi Wirawan. 2008. *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing
- Kartono, Kartini. 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Thoha, Miftah. 2013. *Pemimpin dalam Manajemen*. Cetakan ke-17. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, Damas Dwi. 2012. Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Tidak Dipublikasikan
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Kosdakarya
- Hasan, M. Iqbal. 2006. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Bogor