

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia)**

**Rendyka Dio Siswanto**  
**Djambur Hamid**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [rendykadio@gmail.com](mailto:rendykadio@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*Human resources (leaders and employees) is an essential requirement for company to be able to run all the activities that exist in various areas of the organization within the company. In a implementation the function of leadership, a leader needs to pay attention to his style of leadership because leadership style has an important role in influencing the performance of employees. This study aims to understand and analyzed the simultaneous influence of instruction leadership style, consultations leadership style, participation leadership style, and delegation leadership style on employee performance and identify and analyzed the partial influence of instruction leadership style, consultations leadership style, participation leadership style, and delegation leadership on employee performance division of Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia. This study use explanatory research. Data was collected through questionnaires distributed to 53 employees division of Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia. This research uses descriptive analysis and multiple linear analysis aided by computer program SPSS 21:00 for windows. Based on the results of the multiple analysis showed that leadership style has a significant influence simultaneously and partialy on employee performance.*

**Keywords:** *Human Resources, Leadership Style, Explanatory Research, Employee Performance.*

## **ABSTRAK**

Sumber daya manusia (pemimpin dan karyawan) merupakan kebutuhan utama untuk dapat menjalankan segala kegiatan yang ada diberbagai bidang organisasi dalam perusahaan. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya karena gaya kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja karyawan dan mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang disebarakan kepada 53 karyawan divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis linear berganda. Berdasarkan hasil analisis berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan, Penelitian Explanatory, Kinerja Karyawan.*

## 1 PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan kebutuhan utama untuk dapat menjalankan segala kegiatan yang ada di berbagai bidang organisasi dalam perusahaan. Salah satu faktor yang sangat memiliki peran untuk mempengaruhi perusahaan dalam mencapai target dalam berkompetisi adalah perusahaan diharapkan mempunyai sumber daya manusia yang kompeten, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting untuk membantu perusahaan memperoleh sumber daya manusia yang tepat. Sumber daya yang dimaksud adalah pemimpin dan karyawan.

Perusahaan diharapkan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik agar dapat diandalkan dalam mencapai visi, misi dan target perusahaan, karena pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik dapat berdampak negatif terhadap terhambatnya tujuan perusahaan. Perusahaan diharapkan mendapatkan karyawan yang memiliki pengetahuan kemampuan serta keterampilan yang tinggi. Akan tetapi, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh kualitas dari karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Perusahaan diharapkan pula memiliki pemimpin yang mampu mendorong motivasi para karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik. Dalam rangka peningkatan motivasi karyawan yang dilakukan oleh pemimpin berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terwujud. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan karyawan.

Gordon dalam Nawawi (2006 : 63) mengungkapkan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan serta kemampuan karyawan”. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan aktifitas perusahaan, agar dapat

tumbuh dan mempertahankan kelangsungan proses kerja dalam suatu perusahaan.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan juga pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka dua komponen tersebut berkaitan satu dengan yang lainnya, begitu juga sebaliknya. Bagi karyawan dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan akan membuat mereka terdorong dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin berperan aktif dalam meningkatkan motivasi diri karyawan untuk meningkatkan kinerja sehingga yang menjadi dalam tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Mangkunegara (2006 : 13) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor motivasi dalam diri karyawan terbentuk dari sikap karyawan itu sendiri dan situasi kerja karyawan (faktor luar dari diri karyawan). Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan dan pola kepemimpinan kerja.

Penelitian ini akan dilakukan di PT Freeport Indonesiapada divisi *Human Resources Management (HRM) Compensation and Benefits* yang karyawannya tersebar di Jakarta, Tembagapura, dan Kualakencana. PT Freeport Indonesia sebagai perusahaan afiliasi dari Freeport-McMoRan yang bergerak dalam bidang pertambangan terbesar di Indonesia.

Tujuan dilakukan penelitian di PT Freeport Indonesia karena sesuai dengan tekad perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kinerja karyawan agar menjadi sumber daya manusia yang unggul. Pemimpin mengharapkan keberadaan karyawan (dimana kondisi karyawan yang tersebar di Jakarta, Tembagapura, dan Kualakencana) ini dapat bekerja secara aktif, karena pemimpin dari divisi *Human Resources Management (HRM) Compensation and Benefits* berada di kantor Jakarta. Agar dapat mencapai tujuan perusahaan, peran pemimpin disini sangat dibutuhkan karena harus memperhatikan kebutuhan serta masukan-masukan dari karyawannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan”**. (Studi pada karyawan divisi *Human Resources*

## **2 KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Kepemimpinan**

#### **Pengertian Kepemimpinan**

kepemimpinan adalah “kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 2006 : 313) lebih lanjut Rifai (2006 : 2) mengemukakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005 : 170) mendefinisikan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **Tugas Pemimpin**

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin diharapkan dapat melaksanakan beberapa tugas kepemimpinannya. Menurut Kartono (2002 : 102) tugas seorang pemimpin dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas.
- Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggot, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan memilih kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal ditengah masyarakat, dan mendorong kelompok untuk memecahkan sendiri kesulitan pekerjaan setiap harinya. Artinya menghindari kelompok agar tidak hanya *passive* dan pasrah.
- Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktifitas semua

anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.

- Menegakkan peraturan larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepanduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.

#### **Sifat-sifat Kepemimpinan**

Dalam melakukan kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki beberapa sifat kepemimpinan. Sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap keberhasilan untuk memimpin perusahaan atau organisasi. Menurut Keith Devis dalam Rivai dan Mulyadi (2009 : 133) ada empat sifat-sifat kepemimpinan, yaitu kecerdasan, kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi dan Sikap-sikap hubungan manusia.

#### **Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif akan tercapai jika sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2009 : 93) adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik, membiarkan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

### **2.2 Gaya Kepemimpinan Situasional**

#### **Teori Hersey dan Blanchard**

Gaya kepemimpinan situasional yang pertama yaitu teori dari Hersey dan Blanchard. Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2007 : 63) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional berdasarkan pada saling berhubungannya antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Hersey dan Blanchard (2004 : 123) juga menyimpulkan dua perilaku kepemimpinan situasional yang sering digunakan seorang pemimpin, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Berdasarkan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, maka Hersey dan Blanchard (2004 : 139) mengidentifikasi empat bentuk gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan

situasional, yaitu gaya kepemimpinan instruksi (G1), gaya kepemimpinan konsultasi (G2), gaya kepemimpinan partisipasi (G3) dan gaya kepemimpinan delegasi (G4).

### **Teori Path-Goal**

Teori *path-goal* menurut Evans dan House dalam Thoha (2006 : 42) mengemukakan bahwa secara pokok teori *path-goal* ini menjelaskan tentang adanya pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan karyawannya. House dalam Thoha (2006 : 42) menyimpulkan empat tipe gaya utama kepemimpinan, yaitu kepemimpinan pengarah (*directive leadership*), kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) dan kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*).

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **Pengertian kinerja karyawan**

Prestasi yang diraih oleh karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja, kinerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan produk atau jasa untuk mendorong tercapainya sasaran yang diinginkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Rivai (2004:309) mencoba mempertegas tentang pengertian kinerja yaitu merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

### **Pengukuran kinerja karyawan**

Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka perlu disusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya fisik yang dinilai, tetapi kegiatan pekerjaan keseluruhan dari kinerja karyawan yang menyangkut berbagai hal seperti kemampuan kerja, kedisiplinan, kerajinan, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkat pekerjaan. Dharma (2002:355) menjelaskan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Gomez (2003 : 142) dalam bukunya *Human resource management* mengemukakan ukuran kinerja karyawan yaitu *quantity of work, quality of work, job knowlage,*

*creativeness, cooperation, dependability, initiative dan personal qualities.*

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Bangun, 2012:231). Megginson dalam Mangkunegara (2009:69) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan atasan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksudkan.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2009:67) yang mengungkapkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi (*motivation*).

## **3 METODE PENELITIAN**

Berdasarkan sifat analisisnya, jenis dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis tentang adanya hubungan variabel-variabel (hubungan sebab akibat). Lokasi penelitian akan dilakukan di Kantor PT Freeport Indonesia (Jakarta, Tembagapura dan Kualakencana). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia. Sample yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 58 orang yang berasal dari divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits*. Dari hasil penelitian yang dilakukan, ternyata jumlah karyawan yang dapat mengisi kuesioner sebanyak 53 orang, hal itu disebabkan adanya kebijakan dari divisi *Corporate Communications*. Kebijakan itu adalah adanya 5 orang jajaran petinggi di *Human Resources Management Compensation and Benefits* yang tidak diperbolehkan mendapatkan angket seperti *Vice President* dan *Head of Human Resources Management*. Jadi, dalam penelitian yang dapat dianalisis adalah 53 angket sesuai dengan jumlah karyawan yang dapat mengisi angket.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara membuat kuesioner dan dokumentasi. Instrumen penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk ditanggapi dan Dokumentasi, yaitu dokumen yang diambil dari perusahaan yang berhubungan dengan penelitian. Pengujian instrumen pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Sebelum melakukan analisis data terlebih dulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial yang mencakup analisis regresi linier berganda serta pengujian hipotesis yang mencakup uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t).

## 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Analisis Deskriptif

Hasil distribusi frekuensi dari tiap variabel dapat dilihat pada table-tabel sebagai berikut :

**Tabel 1 Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Instruksi (X<sub>1</sub>)**

Item	Rata-rata
Penjelasan tentang pekerjaan	4.08
Pemberitahuan cara pengerjaan pekerjaan	3.92
Laporan teratur dan runtun	3.87
Penyelesaian laporan tepat waktu	3.91
<b>Mean</b>	<b>3.94</b>

Sumber : data primer diolah, 2016

Dari keempat item secara keseluruhan dapat disimpulkan karyawan pada divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia meyakini bahwa gaya kepemimpinan instruksi (X<sub>1</sub>) cenderung tinggi. Gaya kepemimpinan instruksi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja. Hal ini dibuktikan dari *mean* yang diperoleh dari keempat variabel tersebut yaitu 3,94 yang berada pada kategori tinggi.

**Tabel 2 Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultasi (X<sub>2</sub>)**

Item	Rata-rata
Penetapan tujuan dalam setiap pekerjaan	4.02
Terbuka untuk berdiskusi dengan bawahan	4.11
Pemberitahuan harapan terhadap pekerjaan	3.91
Dukungan terhadap usaha-usaha bawahan dalam menyelesaikan tugas	4.06

<b>Mean</b>	<b>4.02</b>
-------------	-------------

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari keempat item secara keseluruhan dapat disimpulkan karyawan pada divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia meyakini bahwa gaya kepemimpinan konsultasi (X<sub>2</sub>) cenderung tinggi. Gaya kepemimpinan konsultasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja. Hal ini dibuktikan dari *mean* yang diperoleh dari keempat variabel tersebut yaitu 4,02 yang berada pada kategori tinggi.

**Tabel 3 Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipasi (X<sub>3</sub>)**

Item	Rata-rata
Masukan dan ide-ide, saran dari bawahan	3.92
Pertimbangan untuk ide-ide, saran bawahan	3.92
Kesempatan bawahan untuk pengembangan	4.02
Kesempatan bawahan untuk bekerja sama	4.06
<b>Mean</b>	<b>3.98</b>

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari keempat item secara keseluruhan dapat disimpulkan karyawan pada divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia meyakini bahwa gaya kepemimpinan partisipasi (X<sub>3</sub>) cenderung tinggi. Gaya kepemimpinan partisipasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya berpengaruh tinggi terhadap meningkatnya kinerja. Hal ini dibuktikan dari *mean* yang diperoleh dari keempat variabel tersebut yaitu 3,94 yang berada pada kategori tinggi.

**Tabel 4 Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Delegasi (X<sub>4</sub>)**

Item	Rata-rata
Bimbingan, pembinaan serta petunjuk bagi bawahan	3.81
Bawahan dituntut untuk mengambil inisiatif sendiri	4.09
Wewenang kepada bawahan membuat keputusan	3.42
Kepercayaan kepada bawahan	3.32
<b>Mean</b>	<b>3.66</b>

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari keempat item secara keseluruhan dapat disimpulkan karyawan pada divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia meyakini bahwa gaya kepemimpinan partisipasi (X<sub>3</sub>) cenderung tinggi.

Gaya kepemimpinan partisipasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya berpengaruh tinggi terhadap meningkatnya kinerja. Hal ini dibuktikan dari *mean* yang diperoleh dari keempat variabel tersebut yaitu 3,66 yang berada pada kategori tinggi.

**Tabel 5 : Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Rata-rata
Kuantitas Kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan	4.09
Hasil dari tugas kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan	3.89
Kualitas kerja sesuai dengan standar yang ditentukan	4.19
Cara penyelesaian tugas kerja ( <i>skill, knowlage dan abilities</i> )	4.06
Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan	4.00
Ketepatan waktu (lebih cepat/lebih lama)	3.79
<b>Mean</b>	<b>4.00</b>

Sumber : Data primer diolah, 2016

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia setuju bahwa standart yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dalam hal kinerja sudah baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan *mean* yang diperoleh dari variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 4,00. Sehingga perusahaan diharapkan dapat mempertahankan kondisi karyawan seperti saat ini atau lebih meningkatkan lagi kinerja karyawannya.

#### 4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi Uji Normalitas

**Tabel 6 : Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.45573509
Most Extreme Differences	Absolute	.106
	Positive	.106
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.772
Asymp. Sig. (2-tailed)		.591

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.591 (dapat dilihat pada Tabel 4.10) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

#### Uji Multikolinearitas

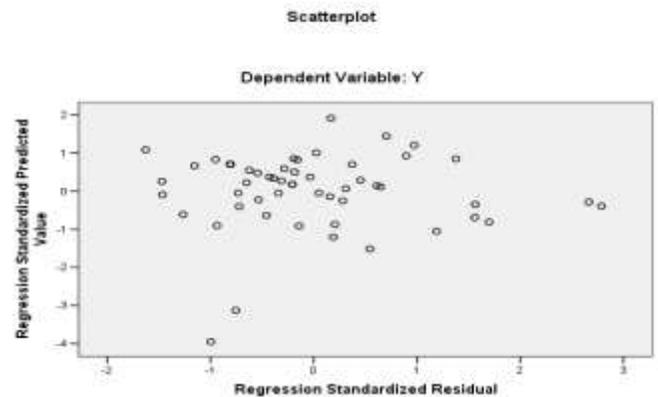
**Tabel 7 : Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.492	2.032
X2	0.459	2.177
X3	0.823	1.214
X4	0.768	1.302

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari hasil pengujian tersebut dapat dilihat keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  dan keseluruhan nilai VIF  $< 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

#### Uji Heterokedastisitas



**Gambar 1 : Hasil Uji Heterokedastisitas**

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

#### 4.3 Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan Regresi

**Tabel 8 : Persamaan Regresi**

Variabel bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.581	3.021		0.192	0.848
X1	0.430	0.203	0.282	2.124	0.039
X2	0.408	0.185	0.303	2.205	0.032

X3	0.344	0.161	0.219	2.134	0.038
X4	0.314	0.152	0.219	2.061	0.045

Sumber: data primer diolah, 2016

Adapun persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan Tabel 8 adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,581 + 0,282X_1 + 0,303 X_2 + 0,219 X_3 + 0,219 X_4$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Kinerja Karyawan akan meningkat untuk setiap tambahan  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Instruksi). Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Instruksi mengalami peningkatan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,282 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- 2) Kinerja Karyawan akan meningkat untuk setiap tambahan  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan Konsultasi), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Konsultasi mengalami peningkatan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,303 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- 3) Kinerja Karyawan akan meningkat untuk setiap tambahan  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipasi), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Partisipasi mengalami peningkatan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,219 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- 4) Kinerja Karyawan akan meningkat untuk setiap tambahan  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Delegasi), Jadi apabila Gaya Kepemimpinan Delegasi mengalami peningkatan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,219 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 9 : Koefisien Korelasi dan Determinasi**

R	R Square	Adjusted R Square
0.764	0.584	0.549

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari analisis pada Tabel 4.13 diperoleh hasil *adjusted R<sup>2</sup>* (koefisien determinasi) sebesar 0,549. Artinya bahwa 54,9% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ ), Gaya

Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ ). Sedangkan sisanya 45,1% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

##### Hipotesis I (F test / Simultan)

**Tabel 10 : Uji F/Simultan**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	439.388	4	109.847	16.814	0.000
Residual	313.593	48	6.533		
Total	752.981	52			

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 10 nilai F hitung sebesar 16,814. Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 4 : db residual = 48) adalah sebesar 2,565. Karena F hitung > F tabel yaitu 16,814 > 2,565 atau nilai Sig. F (0,000) <  $\alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah signifikan.

##### Hipotesis II (t test / Parsial)

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh hasil sebagai berikut:

- t test antara  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Instruksi) dengan Y (Kinerja Karyawan ) menunjukkan t hitung = 2,124. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena t hitung > t tabel yaitu 2,196 > 2,011 atau sig. t (0,039) <  $\alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Instruksi) terhadap Kinerja Karyawan adalah tidak signifikan.
- t test antara  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan Konsultasi) dengan Y (Kinerja Karyawan ) menunjukkan t hitung = 2,205. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena t hitung > t tabel yaitu 2,205 > 2,011 atau sig. t (0,032) <  $\alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan Konsultasi) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%.
- t test antara  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipasi) dengan Y (Kinerja Karyawan ) menunjukkan t hitung = 2,134. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena t hitung > t tabel yaitu 2,134 > 2,011 atau sig. t (0,038) <  $\alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_3$  (Gaya Kepemimpinan Partisipasi) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%.
- t test antara  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Delegasi) dengan Y (Kinerja Karyawan ) menunjukkan t hitung = 2,061. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db

residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,061 > 2,011$  atau  $sig. t (0,045) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_4$  (Gaya Kepemimpinan Delegasi) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%.

#### 4.5 Pembahasan

##### Analisis Deskriptif

##### Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan instruksi yang terdiri dari empat item yaitu: Penjelasan tentang pekerjaan, Pemberitahuan cara pengerjaan pekerjaan, Laporan teratur dan runtun dan Penyelesaian laporan tepat waktu ini berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ) yang menunjukkan *mean* yang diperoleh dari keempat item tersebut adalah 3,94 yang berarti bahwa peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh item-item yang ada dalam gaya kepemimpinan instruksi.

##### Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan konsultasi yang terdiri dari empat item yaitu: Penetapan tujuan dalam setiap pekerjaan, Terbuka untuk berdiskusi dengan bawahan, Pemberitahuan harapan terhadap pekerjaan dan Dukungan pemimpinan terhadap usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas ini berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan konsultasi ( $X_2$ ) yang menunjukkan *mean* yang diperoleh dari keempat item tersebut adalah 4,02 yang berarti bahwa peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh item-item yang ada dalam gaya kepemimpinan konsultasi.

##### Gaya Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipasi yang terdiri dari empat item yaitu: Masukan untuk ide-ide dan saran dari bawahan, Pertimbangan untuk ide-ide dan saran bawahan, Kesempatan bawahan untuk pengembangan dan Kesempatan bawahan untuk bekerja sama ini berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan

partisipasi ( $X_3$ ) yang menunjukkan *mean* yang diperoleh dari keempat item tersebut adalah 4,06 yang berarti bahwa peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh item-item yang ada dalam gaya kepemimpinan partisipasi.

##### Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ )

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan delegasi yang terdiri dari empat item yaitu: Bimbingan, pembinaan serta petunjuk bagi bawahan, Bawahan dituntut untuk mengambil inisiatif sendiri, Wewenang kepada bawahan membuat keputusan dan Kepercayaan kepada bawahan ini berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan delegasi ( $X_4$ ) yang menunjukkan *mean* yang diperoleh dari keempat item tersebut adalah 4,09 yang berarti bahwa peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh item-item yang ada dalam gaya kepemimpinan delegasi.

##### Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (gaya instruksi ( $X_1$ ), gaya konsultasi ( $X_2$ ), gaya partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya delegasi ( $X_4$ )) menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju jika kinerja karyawan sudah baik. Hal ini terbukti dengan total nilai *mean* sebesar 4,00 yang diperoleh dari enam item yang termasuk kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu yaitu sebesar 4,00.

##### Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis linear berganda dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel bebas yaitu gaya instruksi ( $X_1$ ), gaya konsultasi ( $X_2$ ), gaya partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya delegasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Hal ini didasarkan pada hasil hitung yang telah dilakukan bahwa nilai *constant* sebesar 0,192, variabel  $X_1$  mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0,282, variabel  $X_2$  mempunyai koefisien beta sebesar 0,303, variabel  $X_3$  dan  $X_4$  mempunyai koefisien beta masing-masing sebesar 0,219. Hal ini dapat menjadi kesimpulan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan

partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

### **Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi**

Nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan konsultasi ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya kepemimpinan delegasi ( $X_4$ ) dengan kinerja karyawan menunjukkan nilai R sebesar 0,764 yang masuk dalam kategori kuat karena berada pada rentang 0,600 – 0,800. Hasil tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan konsultasi ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya kepemimpinan delegasi ( $X_4$ ) koefisien determinasinya sebesar 0,549 dan sisanya variabel kinerja karyawan sedangkan 45,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dari hasil yang telah didapatkan tersebut maka gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Secara Simultan**

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan linier berganda pada uji F dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (0,05) diketahui bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan konsultasi ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya kepemimpinan delegasi ( $X_4$ ) dengan Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan yang diperoleh yaitu  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $16,814 > 2,565$  atau nilai F (0,000)  $< 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (gaya kepemimpinan instruksi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan konsultasi ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan partisipasi ( $X_3$ ), dan gaya kepemimpinan delegasi ( $X_4$ )).

### **Pengaruh Secara Parsial**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 2,124$  dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,124 > 2,011$  atau

$\text{sig. } t (0,039) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Nilai beta *standardized coefficients* pada Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ ) ini sebesar 0,282.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 2,205$  dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,205 > 2,011$  atau  $\text{sig. } t (0,032) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Nilai beta *standardized coefficients* pada Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ ) ini sebesar 0,303.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 2,134$  dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,134 > 2,011$  atau  $\text{sig. } t (0,038) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Nilai beta *standardized coefficients* pada Gaya Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ ) ini sebesar 0,219.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 2,061$  dan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 48) adalah sebesar 2,011. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,061 > 2,011$  atau  $\text{sig. } t (0,045) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Nilai beta *standardized coefficients* pada Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ ) ini sebesar 0,219.

## **5 KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Pengaruh secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas terhadap Kinerja Karyawan dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 16,814, sedangkan  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 4 : db residual = 48) adalah sebesar

- 2,565. Hal tersebut berarti  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel bebas Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat diterima.
2. Pengaruh secara parsial variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Instruksi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Konsultasi ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Partisipasi ( $X_3$ ), dan Gaya Kepemimpinan Delegasi ( $X_4$ )) terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa terdapat empat variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yaitu Gaya Kepemimpinan Instruksi, Gaya Kepemimpinan Konsultasi, Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Gaya Kepemimpinan Delegasi.
  3. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Konsultasi mempunyai nilai Beta *Standardized Coefficients* yang paling besar. Sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Konsultasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel lainnya. Maka variabel gaya kepemimpinan konsultasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan pada divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia.

#### Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan Gaya Kepemimpinan Konsultasi, karena variabel Gaya Kepemimpinan Konsultasi mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan.
2. Pemimpin diharapkan pula dapat menerapkan gaya kepemimpinan Instruksi terhadap karyawan dengan tingkat kematangan yang rendah. Sedangkan penerapan gaya kepemimpinan partisipasi dapat diterapkan pada karyawan yang berada di kantor Jakarta, karena diharapkan pemimpin melakukan komunikasi terbuka yang bertujuan untuk berbagi gagasan dengan karyawan satu kantor. Untuk karyawan yang berada di Tembagapura dan Kualakencana,

pemimpin disarankan menerapkan gaya kepemimpinan Delegasi karena gaya kepemimpinan tipe delegasi cenderung mengalihkan tanggung jawab pelimpahan wewenang dalam proses pembuatan keputusan.

3. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu variabel kemampuan (*ability*) dan motivasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen, Edisi Keenam*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Surya. 2002. *Managemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey dan Blanchard. 2004. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek. Edisi 1. Cetakan 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.