

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PDAM BANDARMASIH DI BANJARMASIN**

Nirza Marzuki Husien

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE Indonesia) Banjarmasin
Jalan H. Hasan Basry No.9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652 Faks.0511-3305238

Artikel info

Keywords: leadership style,
employee performance

Abstract

This study aims to determine; (1) the influence of instructive leadership style to employee performance at PDAM Bandarmasih in Banjarmasin, (2) the influence of consultative leadership style on employee performance at PDAM Bandarmasih in Banjarmasin, (3) the influence of participative leadership style on employee performance at PDAM Bandarmasih in Banjarmasin, (4) the influence of the delegative leadership style on employee performance at PDAM Bandarmasih in Banjarmasin, (4) and the influence of leadership instructive, consultative, participatory and discretionary style simultaneously on employee performance at PDAM Bandarmasih in Banjarmasin. This research is quantitative descriptive. The population in this study is employee at PDAM Bandarmasih as many as 318 people. While the number of samples in this study was 76 respondents. Techniques for determining the sample using proportional random sampling. The data used is quantitative data and qualitative data, while the source of the data used are primary data and secondary data. Data collection through questionnaires, interviews, observation and documentation. Analysis of the data in this study using multiple linear regression model. Based on the results of the analysis indicate that in partial instructive leadership, consultative leadership and participative leadership influence employees' performance PDAM Bandarmasih-Banjarmasin, while discretionary leadership variable has no effect. Simultaneously variable of instructive leadership, consultative leadership, participative leadership and leadership discretionary influence on employee performance PDAM Bandarmasih-Banjarmasin. Four variables were able to explain the changes to employee performance PDAM Bandarmasih of 60.6%, while the remaining 39.4% is influenced by other variables not included in this model study.

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bias ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Disamping itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju kinerja yang baik. Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidakberhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.

Kepemimpinan itu dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Disatu pihak manusia terbatas kepemimpinannya untuk memimpin, dilain pihak ada orang lain yang mempunyai kelebihan untuk memimpin. Inilah menjadi penyebab mengapa orang membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan.

Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Berbagai faktor sangat mempengaruhi bagaimana seseorang dalam menerapkan kepemimpinan baik faktor yang berasal dari intern individu itu sendiri ataupun faktor yang disebabkan oleh keadaan lingkungan. Perilaku para pemimpin ini yang selanjutnya disebut dengan gaya kepemimpinan (Thoha, 2010: 319).

Menjadi seorang pemimpin bukanlah suatu pekerjaan yang mudah yang dapat

dilakukan semua orang. Seperti saat ini di Indonesia telah terjadi krisis kepemimpinan pemerintahan. Kulit luar yang selama ini kelihatan manis, kini seakan tidak mampu menutupi keprihatinan serta keterpurukan terhadap kondisi bangsa. Melihat kondisi tersebut, maka saat ini yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia adalah figur pemimpin yang ideal sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh masyarakat.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai hal itu diperlukan tekad dan komitmen bersama dari seluruh karyawan perusahaan baik atasan maupun bawahan untuk melaksanakan segala tugas, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan sumpah jabatan. Hal ini berguna dalam menjawab segala macam tuntutan masyarakat akan kurangnya aparatur pemerintah yang mampu dan berkualitas dalam memberikan pelayanan prima serta mengayomi tanpa memandang status, ras, golongan maupun agama.

Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti dikemukakan (Davis & Newstrom, 2012: 152) bahwa pimpinan menyediakan dukungan tugas pada saat mereka membantu pengadaan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan dalam rangka menyingkirkan hambatan yang adakalanya menghalangi karyawan untuk berprestasi, menanamkan pengaruh ke atas dan memberikan pengakuan yang bergantung pada upaya meningkatkan kinerja yang efektif.

Seperti halnya pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin bahwa sebagian kinerja karyawan menurun karena karyawan banyak yang masih bekerja tidak sesuai dengan jam kerja. Pimpinan di PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin juga belum

optimal dalam merubah perilaku karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi awal yang diteliti menunjukkan bahwa terdapat berbagai permasalahan yang ada pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin. Permasalahan yang ada meliputi kepemimpinan instruktif di mana sebagian karyawan masih kurang mematahui peraturan perusahaan dan peraturan-peraturan baru yang dibuat oleh pemerintah daerah masih kurang disosialisasikan kepada karyawan. Hal ini disebabkan pimpinan sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan walaupun banyak memberikan pengarahan. Gaya kepemimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi, karena gaya ini dicirikan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

Permasalahan lainnya yaitu mengenai gaya kepemimpinan konsultatif di mana pimpinan masih kurang menerima ide-ide dari karyawan untuk perkembangan perusahaan ke depan, masih terdapat ketidakharmonisan sebagian karyawan dengan pimpinan, dan pimpinan masih kurang terbuka untuk menanggapi keluhan karyawan. Hal ini disebabkan pimpinan menunjukkan sikap banyak memberikan pengarahan tetapi sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan. Padahal gaya kepemimpinan konsultasi menunjukkan sikap banyak memberikan pengarahan tetapi juga memberikan banyak dukungan terhadap bawahan. Artinya, keputusan dan kebijakan yang diambil berdasarkan masukan dari bawahannya akan tetapi di bawah kendali pengawasan dan pengarahan untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahannya. Bagi banyak bawahan gaya seperti ini dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang efektif.

Permasalahan mengenai gaya kepemimpinan konsultatif dimana pimpinan kurang bekerja secara aktif dengan bawahan secara kelompok dan pimpinan kurang mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan pimpinan menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan akan tetapi sedikit pengarahan. Pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat.

Permasalahan mengenai gaya kepemimpinan konsultatif di mana pimpinan masih kurang melakukan analisis pekerjaan untuk didelisasikan kepada bawahan dan masih kurang dalam melakukan pengawasan. Hal ini disebabkan pimpinan hanya sedikit memberikan pengarahan dan tidak mau memberikan dukungan. Gaya pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan diserahkan kepada bawahan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja organisasi PDAM Bandarmasih sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan sendiri sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan. Dengan demikian PDAM Bandarmasih merupakan organisasi yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masya-

rakat perlu memperhatikan faktor gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kinerja Karyawan PDAM Bandarmasih di Banjarmasin."

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama dan adanya hipotesis yang akan di uji kebenarannya dalam penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PDAM Bandarmasih di Banjarmasin. Jumlah karyawan PDAM Bandarmasih di Banjarmasin sebanyak 318 orang karyawan tetap yang terdapat di 11 Departemen.

Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 76 orang karyawan tetap PDAM Bandarmasih di Banjarmasin. Teknik pengumpulan sampel menggunakan metode *proportional random sampling*. Jumlah sampel tersebut secara proposional akan di distribusikan ke 11 Departemen yang ada di PDAM Bandarmasih.

Untuk menganalisa data primer yang berbentuk kuisisioner, terlebih dahulu dilakukan *uji validitas* dan *reliabilitas* yang berfungsi untuk mendeskripsikan karakteristik individu-individu yang diteliti, sehingga hasil tes diharapkan bersih dari kesalahan.

Untuk menguji validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor butir-butir pertanyaan dari kuesioner dengan skor total variabelnya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang

akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi, validitas bertujuan mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan koefisien korelasi *Product Moment Pearson* (Sugiyono, 2011: 124). Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat apabila koefisien korelasi $r > 0,5$. Sehingga bila koefisien korelasi antara butir pertanyaan untuk sebuah variabel dengan skor total variabelnya lebih dari 0,5 maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Menurut Ghazali (2009: 34) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konstan atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas pengukuran ditentukan dengan menghitung koefisien *Cronbach Alpha* dari masing-masing instru-

men dalam satu variabel. Instrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) bila memiliki koefisien *cronbach alpha* yang semakin mendekati 1 atau semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. Sementara menurut Ghazali (2009: 34), bahwa instrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) bila memiliki koefisien *cronbach alpha* $\geq 0,7$.

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS *for window sversi 17*. Persamaan regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

β_0 = Intercept/Konstanta

β_i = Koefisien regresi

e = faktor gangguan (error)

X₁ = Kepemimpinan instruktif

X₂ = Kepemimpinan konsultatif

X₃ = Kepemimpinan partisipatif

X₄ = Kepemimpinan delegatif

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Butir Pertanyaan	r disyaratkan	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Y Pertanyaan 1 (Y.1)	0,5	0,636	Valid
2	Y Pertanyaan 2 (Y.2)	0,5	0,705	Valid
3	Y Pertanyaan 3 (Y.3)	0,5	0,813	Valid
4	Y Pertanyaan 4 (Y.4)	0,5	0,723	Valid
5	Y Pertanyaan 5 (Y.5)	0,5	0,616	Valid
6	Y Pertanyaan 6 (Y.6)	0,5	0,246	Tidak Valid
7	Y Pertanyaan 7 (Y.7)	0,5	0,353	Tidak Valid
8	Y Pertanyaan 8 (Y.8)	0,5	0,777	Valid
9	Y Pertanyaan 9 (Y.9)	0,5	0,486	Tidak Valid
10	Y Pertanyaan 10 (Y.10)	0,5	0,648	Valid
11	Y Pertanyaan 11 (Y.11)	0,5	0,588	Valid
12	Y Pertanyaan 12 (Y.12)	0,5	0,488	Tidak Valid
13	Y Pertanyaan 13 (Y.13)	0,5	0,582	Valid
14	Y Pertanyaan 14 (Y.14)	0,5	0,647	Valid
15	Y Pertanyaan 15 (Y.15)	0,5	0,523	Valid

Sumber: data primer, diolah 2016

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	r Alpha	Keterangan
Kinerja karyawan (Y)	0,870	Reliable
Kepemimpinan instruktif (X ₁)	0,717	Reliable
Kepemimpinan konsultatif (X ₂)	0,852	Reliable
Kepemimpinan partisipatif (X ₃)	0,754	Reliable
Kepemimpinan delegatif (X ₄)	0,757	Reliable

Sumber: data primer, diolah 2016

Uji-t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing-masing variabel bebas (Xi) secara individual terhadap variabel terikat (Y).

Untuk menentukan nilai t tabel dapat menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) $df = (n-k-1)$. Setelah itu, membandingkan nilai t hitung dengan t tabel atau dengan melihat nilai peluang kesalahan yang ditunjukkan oleh nilai sig.-t. jika nilai sig.-t nya kecil dari nilai taraf nyata ($\alpha = 0,05$), variabel bebas tersebut mempunyai makna yang berarti terhadap tidak bebasnya.

Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ H_0 diterima dan H_a ditolak.

Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ H_0 ditolak dan H_a diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Mengenai karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan terdapat 16 orang karyawan atau 25,40% berjenis kelamin perempuan, sedangkan jumlah karyawan laki-laki sebanyak 47 orang atau 74,60%. Untuk umur karyawan terdapat 8 orang atau 12,70% yang mempunyai umur kurang dari 25 tahun, 20 responden atau 31,75% mempunyai umur antara 26 sampai dengan 35 tahun, 24 responden atau 38,10% mempunyai umur antara 36 tahun sampai dengan 45 tahun,

dan 11 responden atau 17,46% mempunyai umur di atas 45 tahun.

Sementara untuk pendidikan responden terbanyak dalam penelitian ini mempunyai tingkat pendidikan sarjana yaitu sebanyak 32 orang karyawan atau 50,79%, kemudian disusul dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 17 orang atau 26,98%, dan yang mempunyai tingkat pendidikan SMU sebanyak 14 orang atau 22,2%.

Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan sebagai indikator variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 1.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2009) suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,70$. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 2 di mana variabel kinerja karyawan, kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan *cronbach alpha*, untuk dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *cronbach's alpha* suatu konstruk harus di atas 0,70.

Dari hasil uji reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian ini nampak bahwa hasil pengujian lebih besar dari *cronbach alpha*, sehingga konstruk penelitian yang di-

gunakan dalam penelitian ini dapat dihindarkan.

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis regresi berganda terdapat beberapa variabel bebas (X) yang perlu dilakukan analisis antara lain:

1. Kepemimpinan instruktif merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin, berarti semakin baik kepemimpinan instruktif maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Variabel kepemimpinan instruktif memiliki pengaruh sebesar 0,533 atau 53,3% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan instruktif dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan instruktif mempunyai nilai positif sebesar 0,744, artinya variabel kepemimpinan instruktif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian Nani (2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan instruktif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Thoha (2010) gaya kepemimpinan instruktif merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak memberikan pengarahan akan tetapi sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi, karena gaya ini dicirikan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Unsur-unsur dalam variabel kepemimpinan instruktif ini seperti peraturan-peraturan baru yang dibuat oleh pemerintah daerah perlu diberitahukan kepada karyawan, pimpinan melarang se-

tiap perbuatan bawahan yang melanggar hukum dan perundang-undangan yang berlaku, pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan sesuai dengan tugasnya, pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya, pimpinan selalu memberikan intruksi kepada karyawan dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat, pimpinan memberikan intruksi yang jelas dalam memberikan tugas bawahan, merupakan hal yang amat penting dan tidak boleh diabaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan konsultatif merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin, berarti semakin baik kepemimpinan konsultatif maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Variabel kepemimpinan konsultatif mempunyai pengaruh sebesar 0,325 atau 32,5% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan konsultatif dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan konsultatif mempunyai nilai positif sebesar 0,277, artinya variabel kepemimpinan konsultatif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian Nani (2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan konsultatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Thoha (2010) pemimpin yang bergaya kepemimpinan konsultasi menunjukkan sikap banyak memberikan pengarahan tetapi juga memberikan banyak dukungan terhadap bawahan. Artinya, keputusan dan kebijakan yang diambil berdasarkan masukan dari bawahannya akan tetapi di bawah

kendali pengawasan dan pengarahan untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahannya. Bagi banyak bawahan gaya seperti ini dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai *Konsultatif*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dengan berusaha mendengar ide-ide dan saran bawahan meskipun pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Kepemimpinan partisipatif merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin, berarti semakin baik kepemimpinan partisipatif maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Variabel kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh sebesar 0,274 atau 27,4% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai nilai positif sebesar 0,239, artinya variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian Nani (2012) dan Sunanrta dan Wuradji (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Thoha (2010) gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan akan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah

pengarahan dirujuk sebagai Partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

4. Kepemimpinan delegatif merupakan variabel yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin atau mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan, di mana variabel kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh sebesar 0,038 atau 3,8% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara variabel kepemimpinan delegatif dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan delegatif mempunyai nilai positif sebesar 0,049, artinya variabel kepemimpinan delegatif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin. Menurut Thoha (2010) gaya kepemimpinan delegatif dicirikan dengan perilaku pemimpin yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga tidak mau memberikan dukungan, gaya delegasian keputusan dan tanggung jawab

penuh dalam melaksanakan diserahkan kepada bawahan.

PENUTUP

Simpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan instruktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan konsultatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan delegatif berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih Banjarmasin sebesar 60,6%, sedangkan sisanya sebesar 39,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk di dalam modle penelitian ini.

Saran

Usaha meningkatkan kinerja karyawan ditinjau dari kepemimpinan instruktif, hendaknya pimpinan mampu memberikan intruksi dengan jelas kepada bawahan, melarang setiap perbuatan bawahan yang melanggar hukum dengan pendekatan yang lebih kearah kekeluargaan, memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji sesuai denan kebutuhan dan hasil yang telah dicapai mereka.

Usaha meningkatkan kinerja karyawan ditinjau dari kepemimpinan konsultatif, hendaknya pimpinan mampu memberikan arahan untuk mendukung kepada bawahan dalam pencapaian tujuan perusahaan, mau menerima ide-ide dari bawahan untuk perkembangan perusahaan ke depan, dan mengadakan rapat dengan bawahan untuk membahas masalah yang terjadi di kantor.

Usaha meningkatkan kinerja karyawan ditinjau dari kepemimpinan partisipatif, hendaknya pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk mendukung keputusan yang telah dibuat, bekerjasama dan terbuka dengan bawahan dalam kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan, dan siap memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan agar karyawan lebih hormat dalam rangka meningkatkan keseriusan kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja.

Usaha meningkatkan kinerja karyawan ditinjau dari kepemimpinan delegatif, hendaknya pimpinan perlu melakukan sosialisasi kepada bawahan terhadap peraturan yang dibuat, bersedia dan percaya untuk mendelegasikan tugas pekerjaan kepada bawahan, dan mengajak bawahan untuk mendiskusikan masalah bersama di perusahaan kemudian didelegasikan kepada karyawan.

Usaha meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, hendaknya pimpinan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan

yang dianut dan memilih gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi kinerja seperti kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, dan kepemimpinan partisipatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Satu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernardin, H. John, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Burhanuddin, Afid, 2010. *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Davis, Keith dan John. W. Newstrom, 2012. *Perilaku dalam Organisasi. Terjemahan*. Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani T., 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2010. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Martoyo, 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Ghalian Indonesia, Jakarta.
- Munawir, Chairil, Amri, M. Shabri Abd. Majid, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Struktur Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Jurnal Manajemen, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Nani, 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Hasrat Jaya Utama Banjarmasin*. Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia, Banjarmasin.
- Riduan, 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan kelima, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Rafika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang P., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono, 2011. *Statistik untuk Penelitian*. Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Sunarta dan Wuradji, 2013. *Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Kerja, dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Negeri Yogyakarta*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 1, Nomor 1, 2013.
- Thoha, Miftah, 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Husien, 2011. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta Business Research Center, Jakarta.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yulk, Gary, 2012. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.