

PENGARUH KEMATANGAN KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PENGUSAHA PEREMPUAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Sri Isworo Ediningsih dan Wisnalmawati
Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional

Email:

ABSTRACT

The purpose of this study to analyze the influence of employees maturity on employees performance and that to investigate the influence employees maturity which is moderated by situational leadership style on employees performance. In this study using sample of several member's of IWAPI DIY. Data collected by questioner and the analysis technique by moderating regression analysis. The result of this study is employees maturity has significant influence on employees performance and situational leadership style didn't moderated correlation between employees maturity with employees performance.

Key Word : employees maturity, employees performance and situational leadership style.

INTRODUCTION

Seorang pemimpin adalah orang yang perilakunya dapat mempengaruhi atau menentukan perilaku anggota lain dalam kelompoknya (Riyono, Bagus & Emi Zulifah 2001: 8). Pengaruh seorang pemimpin sekalipun ia sudah tidak lagi memegang kendali kekuasaan akan tetap dirasakan bila ia menjalankan kepemimpinannya dengan baik.

Dewasa ini pemimpin organisasi/perusahaan tidak hanya didominasi oleh kaum pria, kaum perempuanpun tidak mau ketinggalan. Pada tahun 1960-an wanita yang menduduki jabatan eksekutif, dokter dan pekerjaan-pekerjaan manajerial kurang dari 6 %. Tetapi pada tahun

1970 telah meningkat menjadi 18,5 % dan pada tahun 1980 menjadi 30,5 % (Kirwani, 2001: 22). Di Asia 35 % usaha kecil dan menengah (UKM) dipimpin oleh wanita. Di Cina, 25 % usaha baru dilakukan oleh wanita sementara di Jepang empat dari lima UKM dimiliki oleh wanita dan di Thailand antara tahun 1974 - 1990 jumlah manajer wanita tumbuh hampir lima kali lipat dibandingkan jumlah manajer pria yang hanya tumbuh dua kali lipat.

Anggapan tidak obyektif tentang kemampuan wanita dalam memimpin mendapat sanggahan yang perlu dipertimbangkan. Berikut ini contoh sukses organisasi/perusahaan yang dipimpin wanita : Kabupaten Kebumen sejak dipimpin Rustriningsih, tingkat korupsi di birokrasi

menurun drastis, demikian juga Xerox (perusahaan multinasional yang berpusat di Standeord, Connecticut Amerika) sejak dipimpin Anne Mulcahy sekarang tidak hanya dikenal sebagai pabrik mesin foto copy tapi juga layanan dokumen secara luas (Elman, M., 2005) dan masih banyak lagi contoh yang lain. Keadaan ini sekaligus memberi gambaran bahwa organisasi/perusahaan yang dipimpin wanita mampu memberikan kinerja terbaik.

Kepemimpinan (*leadership*) dipertahankan melalui *relationship*. Ada beberapa pendekatan teoritis pada kepemimpinan yaitu: pendekatan *trait* (ciri sifat), pendekatan perilaku, pendekatan situasional dan pendekatan *kognitif* (Riyono, Bagus & Emi Zulifah, 2001: 9). Penelitian ini mencoba mengungkap “Pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang di moderasi variabel gaya kepemimpinan situasional”. Lebih lanjut, penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis: apakah ada pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan apakah ada pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan situasional

TINJAUAN TEORITIS

Kematangan Karyawan

Kematangan karyawan terdiri dari kematangan pekerjaan karyawan (kemampuan) dan kematangan psikologis karyawan (kemauan). Kirwani (2001) menemukan kematangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Blank et.al (1990) menyatakan bahwa hubungan perilaku pimpinan dan kematangan karyawan dapat memprediksi kinerja karyawan. Selanjutnya

disarankan agar manajer dapat mengakui kematangan pekerjaan maupun kematangan psikologis karyawan.

Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu (Gibson, 1996: 331). Sementara itu, menurut Halimatusyadiah (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang lain yaitu pola perilaku, yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti yang dipersepsikan orang lain.

Pendekatan Teoritis pada *Leadership*

Ada beberapa teori mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut

1. Teori Sifat.

Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Sifat atau ciri-ciri tersebut antara lain pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, objektivitas dan fleksibilitas.

2. Teori Perilaku.

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan seorang individu ketika melaksanakan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional.

Wahjosumidjo (1984) merumuskan adanya kombinasi secara matrik dari dua aspek (perilaku dan tugas) sehingga memunculkan

empat gaya kepemimpinan yang efektifitasnya tergantung situasi. Oleh karena itu pandangan mereka disebut sebagai pandangan situasional. Ke-empat gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. *Telling* (Jika bawahan tidak mampu dan tidak bersedia menerima tanggungjawab).
- b. *Selling* (Bagi bawahan yang tidak mampu, tapi bersedia menerima tanggungjawab).
- c. *Participating* (Bagi bawahan yang mampu, tapi tidak bersedia menerima tanggungjawab).
- d. *Delegating* (Bagi kelompok yang mampu, sekaligus bersedia menerima tanggungjawab).

Kinerja Karyawan

Kinerja bukanlah suatu imajinatif, dalam konteks aktivitas usaha dimana kinerja menjadi sasaran yang dituju, maka kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur. Oleh karena itu kinerja dalam konteks organisasi memiliki pengertian sebagai sesuatu yang ada hubungannya langsung dengan tujuan organisasi sehingga kinerja adalah kuantitas dan kualitas tertentu diaktikan dengan efisiensi tingkat tertentu. Dengan demikian kinerja adalah suatu keadaan atau tercapainya jumlah dan kuantitas tertentu atas sasaran yang ingin dicapai kaitan dengan efisiensi.

Ivancevich (1990), menyatakan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu : (1) variabel individu, (2) variabel organisasional, dan (3) variabel psikologi.

Variabel individu yang dimaksud yaitu karyawan atau pekerja yang bersangkutan. Variabel-variabel ini akan mempengaruhi *performance* (produktivitas) kerja karyawan yang terdiri-dari variabel kemampuan dan kecakapan

(*abilitas and skill*) yang meliputi mental dan fisik. Variabel *background* karyawan yang meliputi keluarga, kelas sosial, dan pengalaman. Variabel demografi yang meliputi usia, ras, dan jenis kelamin.

Variabel organisasional yaitu variabel yang terdapat dalam organisasi yang menjadi faktor penentu dalam mencapai produktivitas kerja karyawan. Variabel organisasional ini terdiri dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi, kepemimpinan dalam organisasi, penghargaan yang diberikan oleh organisasi yang dapat berupa gaji, jaminan sosial, keamanan, jaminan kesehatan dan berbagai bentuk penghargaan lainnya. Variabel struktur organisasi yang menjelaskan tugas dan tanggungjawab antar bagian dalam organisasi, struktur kerja karyawan, struktur pengambilan keputusan terhadap berbagai masalah yang dihadapi organisasi. Variabel desain jabatan yang meliputi job diskripsi setiap jabatan yang ada dalam organisasi.

Variabel psikologi yaitu variabel yang melekat pada diri karyawan yang terdiri dari variabel persepsi karyawan terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan, persepsi karyawan terhadap pelayanan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pelayanan. Variabel persepsi tersebut akan mencerminkan bagaimana sikap karyawan terhadap organisasi. Variabel kepribadian menunjukkan kepribadian yang *introvet* atau *ekstravet*. Variabel pembelajaran yaitu bagaimana karyawan dapat belajar dari pengalaman dalam meningkatkan *performance* atau produktivitas. Variabel motivasi yaitu motivasi berprestasi, motivasi mencapai kualitas dan kuantitas kerja serta motivasi kehidupan lebih baik.

Dessler (1992), mengatakan terdapat lima faktor yang perlu dilihat dalam menilai kinerja karyawan, yaitu : (a) kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan

penerimaan keluaran, (b) kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi, (c) supervisi yang diperlukan yang meliputi kebutuhan akan saran dan arahan, (d) kehadiran yang meliputi regularitas, dapat dipercaya, diandalkan dan ketetapan waktu, (e) konservasi yang meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Miner (1995), menyatakan bahwa perbedaan *performance* kerja atau kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya disebabkan oleh perbedaan situasi kerja dan perbedaan karakteristik individu. Oleh karena itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Miner (1995) menyimpulkan bahwa *performance* kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor situasi.

As'ad (1998), mengatakan bahwa masalah pokok dalam mengukur *job performance* adalah penetapan kriteria penilaian. Jika kriteria telah ditetapkan langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan kinerja seseorang dalam periode tertentu. Perbandingan penilaian kinerja karyawan dengan *standard* yang ditetapkan untuk periode tertentu akan diperoleh *level of performance* seorang karyawan. Namun demikian, Miner (1995) mengemukakan bahwa kriteria penilaian kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Simamora (1997) mengungkapkan ada tiga dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam menilai kinerja karyawan agar organisasi berfungsi secara efektif. Ketiga faktor tersebut adalah : (a) memikat dan menahan sejumlah orang kedalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan, (b) penyelesaian tugas yang dapat diandalkan dan

sebagai tolak ukur adalah minimal kuantitas kerja dapat dicapai, dan (c) perilaku *inovatif* dan spontan dari karyawan yang dapat berupa kerja sama, tindakan proaktif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, dan sikap yang menguntungkan.

Tinjauan Penelitian Terdahulu

Suradi (1998) meneliti tentang hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap jabatan akademik dosen PTS di Kabupaten Surakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap prestasi jabatan akademik dosen PTS di Kabupaten Surakarta.

Kirwani (2001) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan situasional pengusaha kecil wanita terhadap kinerja karyawan di Kabupaten Sidoarjo. Hasilnya bahwa kematangan karyawan berpengaruh secara nyata terhadap gaya kepemimpinan situasional. Ditemukan juga gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kematangan karyawan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan

Indarti dan Wulandaru, (2003) meneliti profil dan motivasi *entrepreneur* wanita di Yogyakarta dan menemukan bahwa dibandingkan dengan karyawan wanita, *entrepreneur* wanita mempunyai kebutuhan afiliasi dan dominasi yang lebih tinggi. Namun tingkat kebutuhan akan prestasi dan otonomi kedua kelompok karyawan relative sama. Tingkat pendidikan mempengaruhi tingkat kebutuhan akan prestasi dan afiliasi secara signifikan, sedang umur mempengaruhi tingkat kebutuhan akan otonomi dan dominasi.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil penelitian terdahulu dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 :Ada pengaruh kematangan karyawan terhadap

kinerja karyawan

H2 :Ada pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan situasional.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey*, dimana informasi atau data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner atau angket penelitian. Penelitian *survey* adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1987).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua anggota pengusaha perempuan yang terdaftar dalam IWAPI DIY (Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta) berjumlah kurang lebih 327 orang. Adapun sampelnya merupakan anggota populasi yang jumlahnya ditetapkan 50 orang. Hal ini mengacu pendapat Mantra dan Kastro dalam Singarimbun dan Effendi (1987) yang mengatakan besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10%.

Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional merupakan penentuan *construct* dengan berbagai nilai untuk memberikan gambaran mengenai fenomena sehingga dapat diukur. Disini, variabel terdiri dari variabel bebas yaitu: kematangan karyawan, variabel terikat: kinerja karyawan dan variabel moderating: interaksi antara kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan situasional. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

Kematangan Karyawan (X_1)

Indikator kematangan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Jumlah pekerjaan ($X_{1.1}$), Ketepatan waktu ($X_{1.2}$), Kualitas hasil ($X_{1.3}$), Usaha mencapai target ($X_{1.4}$) dan Kemampuan menyesuaikan ($X_{1.5}$)

Gaya Kepemimpinan (X_2)

Indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Penetapan waktu kerja ($X_{2.1}$), Delegasi ($X_{2.2}$), Konsultasi ($X_{2.3}$), Partisipasi ($X_{2.4}$)

Kinerja Karyawan (Y)

Indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Penetapan standar (Y_1), Ketepatan waktu (Y_2), Prestasi kerja untuk pekerjaan sulit (Y_3), Kerajinan dan kedisiplinan (Y_4) dan Kecakapan kerja (Y_5)

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan korelasi *Pearson Product Moment*. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah kalau $r = 0,3$. Setelah dilakukan uji validitas kemudian dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Alpha Cronbach*. Suatu instrument dapat disebut reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,50.

Metode Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi moderasian (*Moderated Regression Analysis*). Ada tiga cara menguji regresi dengan variable modeating yaitu: 1) uji interaksi, 2) uji nilai selisih mutlak dan 3) uji residual. Penelitian ini akan dianalisis dengan uji nilai selisih mutlak, sebagaimana diajukan Frucot dan Shearon dalam Ghozali (2001). Adapun persamaan regresi penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 |X_1 - X_2|$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

β_0 = Konstanta

$\beta_1 \dots \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Kematangan karyawan

X_2 = Gaya kepemimpinan

$|X_1 - X_2|$ = interaksi yang diukur dengan nilai absolut perbedaan antara X_1 dan X_2

HASIL

Data yang diperoleh terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reabilitas. Adapun hasilnya nilai korelasi antar skor butir dengan skor total positif diatas 0,3 artinya semua butir pertanyaan valid, demikian juga nilai alpha Cronbach (semua nilai variabel > 0,5) artinya reliabel. Selanjutnya diskriptif statistik data variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Interval							
	<1,25		1,26-2,50		2,51-3,75		>3,75	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Kematangan karyawan/ X_1	0	0	2	4	12	24	36	72
Gaya Kepemimpinan/ X_2	0	0	2	4	13	26	36	72
Variabel moderating/ $X_1 - X_2$	13	26	4	8	1	2	32	64
Kinerja Karyawan/Y	0	0	6	12	11	22	33	66

Sumber: data primer, diolah

Berdasarkan tabel 1, dapat dijelaskan bahwa kematangan karyawan perusahaan yang tergabung dalam IWAPI DIY menunjukkan: sangat matang (72%), matang (24%) dan kurang matang (4%) serta sangat kurang matang (0%). Kondisi ini tentunya sangat mendukung perusahaan dalam

mencapai kinerja yang optimal. Adapun gaya kepemimpinan situasional yang banyak diterapkan oleh pengusaha perempuan yang tergabung dalam IWAPI DIY menunjukkan pola: teling (0%), seling (2%), partisipating (26%) dan delegating (72%). Ini menunjukkan bahwa para pengusaha perempuan cukup memahami karyawannya (kebanyakan karyawan sangat matang) dapat dilihat dari diterapkannya gaya kepemimpinan situasional yang cenderung delegating. Selanjutnya kinerja karyawan juga menunjukkan: sangat tinggi (66%), tinggi (22%) dan sedang (12%) serta rendah (0%). Variabel moderating diukur dengan selisih mutlak dan hasilnya sebagai berikut: tidak memoderasi 26%, kurang memoderasi 8%, cukup memoderasi 2% dan mampu memoderasi 64%.

Hasil Analisis Regresi Moderasi

Analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan situasional. Adapun hasil olah datanya adalah sebagai berikut:

Koefisien Determinasi

Untuk melihat pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan dilihat nilai koefisien determinasi, nilai adjusted $R^2 = 0,455$ ini menunjukkan bahwa 45,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi kematangan karyawan, gaya kepemimpinan situasional dan variable moderasi (interaksi antara kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan situasional). Sedangkan sisanya yaitu: 54,5% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Untuk melihat pengaruh variable bebas dan variable moderasi secara simultan digunakan tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Uji Signifikansi Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	270.240	3	90.080	12.799	.000
	Residual	323.760	46	7.038		
	Total	594.000	49			

Sumber: data primer diolah

Nilai F hitung sebesar 12,799 dengan tingkat signifikansi 0,000, karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa: kematangan karyawan, gaya kepemimpinan situasional serta interaksi kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan situasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh individual dari variable bebas dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 3 Uji Signifikansi Parameter Individual

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	18.824	.620		30.369	.000
	Zscore(KEKAR)	1.384	.415	.398	3.336	.002
	Zscore(GK)	1.398	.411	.401	3.401	.001
	ABSX1_X2	-.258	.568	-.050	-.455	.652

Sumber: data primer, diolah

Dari ketiga variabel (kematangan karyawan, gaya kepemimpinan situasional dan interaksi kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan situasional) yang dimasukkan dalam regresi, variable kematangan karyawan, gaya kepemimpinan situasional menunjukkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kematangan karyawan memberikan nilai koefisien parameter 1,384 dengan tingkat signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari 0,005 dan variable gaya kepemimpina situasional memberikan nilai koefisien parameter 1,398 dengan tingkat signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,005. Variabel moderasi yang merupakan

interaksi antara kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan situasional memberikan nilai koefisien parameter 0,258 dengan tingkat signifikansi 0,652 yang lebih besar dari 0,005 yang berarti berpengaruh tidak signifikan sehingga variable gaya kepemimpina situasional bukanlah variabel moderasi.

Dengan memperhatikan nilai koefisien regresi dan tingkat signifikansi variable, dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut: (1) hipotesis satu yang menyatakan: ada pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan diterima. Artinya jika kematangan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Dengan demikian temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Kirwani (2001). (2) hipotesis dua yang menyatakan: ada pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi gaya kepemimpinan situasional ditolak. Artinya variable gaya kepemimpinan situasional tidak memperkuat hubungan kematangan karyawan dan kinerja karyawan. Dengan demikian temuan ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Kirwani (2001) yang menyatakan bahwa hubungan perilaku pemimpin dan kematangan bawahan dapat memprediksi kinerja bawahan, menyarankan agar manajer dapat mengakui kematangan pekerjaan maupun kematangan psikologis bawah

Pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian statistik atas hipotesis satu ditemukan ada pengaruh variable kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana hasil penelitian Kirwani (2001). Wahjosumidjo (1984) lebih jauh tidak memberikan definisi mengenai kedewasaan (kematangan) sebagai suatu tingkat kematapan usia atau emosi semata. Artinya kematangan karyawan diukur dengan instrumen tertentu yang

mampu menggambarkan kematangan karyawan secara valid. Berdasarkan statistik diskriptif variabel kematangan karyawan sangat matang, kondisi ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga dibuktikan dengan uji statistik yang signifikan yang menggambarkan kinerja karyawan dipengaruhi kematangan karyawan dalam hal menyelesaikan jumlah pekerjaan tertentu, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kualitas hasil yang memuaskan dan selalu berusaha mencapai target serta kemampuan menyesuaikan pekerjaan.

Lebih lanjut penelitian ini mencoba memasukan variable gaya kepemimpinan situasional untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasilnya, ketika variabel gaya kepemimpinan situasional dimasukan dalam persamaan regresi, variable ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak semata dipengaruhi kematangan karyawan tetapi juga gaya kepemimpinan situasional sebagaimana temuan Kirwani (2001) yang menyatakan bahwa hubungan perilaku pemimpin dan kematangan bawahan (karyawan) dapat memprediksi kinerja bawahan. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional cenderung berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi lain.

Berdasarkan hasil pengujian statistik atas hipotesis dua tidak ditemukan pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi gaya kepemimpinan situasional, hal tersebut dapat dilihat dari uji statistik dengan memperhatikan nilai signifikansi koefisien b_3 yang lebih besar dari 0,05. Artinya, hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan variable gaya kepemimpinan situasional sebagai variable moderating, meskipun pada perhitungan statistik deskriptif ada 64% responden yang dari hasil jawabannya menunjukkan mampu memoderasi..

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang menurut teori cenderung diterapkan berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi yang lain tidak tepat diterapkan pada responden penelitian ini dimungkinkan karena secara umum responden mempunyai kecenderungan yang sama (secara umum berdasarkan jawaban responden sangat matang). Berdasarkan hasil temuan penelitian gaya kepemimpinan situasional tidak mampu memperkuat hubungan kematangan karyawan dan kinerja karyawan, hal ini dimungkinkan karena adanya kebutuhan dan motif yang berbeda-beda dari karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan kematangan karyawan (rata-rata sangat matang) dapat diperoleh kinerja karyawan (rata-rata sangat tinggi) sebagaimana hasil uji statistik yang signifikan.
2. Gaya kepemimpinan situasional sebagai variable moderating tidak mampu memperkuat hubungan kematangan karyawan dan kinerja karyawan, hal ini dimungkinkan karena karyawan sangat matang sehingga gaya kepemimpinan tidak perlu diubah-ubah dan kebutuhan serta motif yang berbeda-beda dari karyawan. Meskipun demikian jika variable gaya kepemimpinan situasional diperlakukan tidak sebagai variable moderating, gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian, berikut ini disampaikan beberapa saran yaitu:

1. Kematangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, untuk itu pihak pengusaha/perusahaan perlu mempertahankan situasi ini dengan antara lain memperhatikan pekerjaan karyawan, kesehatan, kesejahteraan dan lain-lain.
2. Diperoleh informasi bahwa jenis usaha para pengusaha wanita yang tergabung dalam IWAPI DIY cukup beragam, mulai dari ekspor, garmen, rumah makan hingga rumah kos. Penelitian ini tidak mengungkap secara spesifik jenis usaha, dimungkinkan penelitian yang akan datang dilakukan penelitian dengan memperhatikan jenis usaha responden.
3. Dalam kenyataannya, organisasi pengusaha juga cukup beragam (ada berbagai asosiasi usaha), penelitian ini hanya menitikberatkan pada pengusaha wanita yang tergabung dalam IWAPI. Karenanya penelitian yang akan datang perlu menambah responden (tidak hanya anggota IWAPI tetapi juga anggota asosiasi atau lainnya) sehingga hasilnya dapat bermanfaat tidak hanya bagi anggota IWAPI tetapi juga bagi anggota asosiasi maupun lainnya secara lebih luas.

REFERENCES

- As'ad, M., 1998, *Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi 4, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Dessler, G., 1992, *Human Behavior Improving Performance at Work*, Reston Publishing Co.Inc., Virginia.
- Elman, M., 2005, *Catatan Ekonomi: Xerok dan Sentuhan Ibu*, 8 Desember, Jawa Pos, Surabaya.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indarti dan Wulandaru, D.H., 2003, *Profil dan Motivasi Enterpreneur Perempuan di Yogyakarta*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T, 1990, *Organizational Behavior and management*, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Boston.
- Kirwani, 2001, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Pengusaha Kecil Wanita Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Industri Kecil Bordir di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, *Jurnal Pemberdayaan Perempuan*, Jakarta
- Mineer, J.B., 1995, *Theories of Organization behavior*, The Dryden Press Hindsdale, Illionis, USA.
- Riyono, Bagus, dan Eni Zulaefah, 2001, *Psikologi Kepemimpinan*, Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Simamora, H., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Santoso, Singgih dan Fandi Tjiptono, 2001, *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi SPSS*, PT Elekmedia Komputindo, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1987, *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi, LP3S, Jakarta.

Suradi, 1998, Hubungan Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Jabatan Akadaemik Dosen PTS di Kota Surakarta, *Tesis* Tidak dipublikasikan, Program pasca Sarjana, UII, Yogyakarta.

Wahjosumidjo, 1984, *Kepemimpinan dan Motivasi*, PT Ghalia Indonesia, Jakarta