

**MENGUJI PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU  
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai)**

**Jerry Risnandar Saktinegara<sup>1</sup>  
I Made Wardana<sup>2</sup>  
I Gede Riana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Bali, Indonesia  
E-mail: [royaljyfa@gmail.com](mailto:royaljyfa@gmail.com)

**ABSTRAK**

Pemimpin organisasi haruslah mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 92 responden karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai Bali. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja, perilaku kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini menekankan pada peran penting pimpinan dalam memperbaiki perilaku kerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila pimpinan memiliki integritas dan mampu menjalankan visi misi organisasi sehingga karyawan lebih bergairah dalam melaksanakan pekerjaan.

**Kata kunci** : kepemimpinan, perilaku kerja, kinerja karyawan.

**ABSTRACT**

Leaders of the organization must learn and understand the behavior of subordinates and pushed to the achievement of organizational goals effectively. This study aimed to analyze the influence of leadership on work behavior and performance of employees and to analyze the effect of the work on the performance of the employee's behavior. This study uses 92 respondents employees in Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai Bali. Data was collected by distributing questionnaires to the respondents. The collected data were analyzed by using Partial Least Square. The research showed that leadership is a significant positive effect on work behavior, work behavior is positive influence on employee performance. The study also showed that leadership is not significant positive effect on employee performance. The implications of this study emphasize the important role of leadership in improving employee behavior. The performance of employees will be increased if the leadership has integrity and is able to carry out the vision and mission organization so employees are more passionate in carrying out the work.

**Key words** : leadership, employee behavior, employee performance.

## PENDAHULUAN

Secara operasional, peranan imigrasi di Indonesia selalu mengandung tiga fungsi, yaitu : 1). Fungsi pelayanan masyarakat, yang dapat dilihat dalam proses pemberian paspor RI dan pemberian visa; 2). Fungsi penegakan hukum dan keamanan, dapat dilihat dalam pemberian izin masuk dan keluar bagi orang asing yang dianggap tidak membahayakan pertahanan dan keamanan, serta melakukan tindakan hukum bagi orang asing yang melakukan kegiatan yang tidak sesuai dengan perizinannya; 3). Fungsi fasilitator pembangunan, dapat dilihat dari penyederhanaan prosedur keimigrasian bagi para investor asing yang akan menanam modal di Indonesia.

Pada era transparansi, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan arahan kepada karyawan agar mampu termotivasi, menyamakan persepsi, menyatukan visi dan misi serta memberdayakan karyawannya. Peran pemimpin sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dan memberi semangat agar berperilaku baik untuk mencapai organisasi (Gadot, 2007).

Menurut Santoso (2004) peningkatan arus lalu lintas barang, jasa, modal, informasi dan orang juga dapat mengandung pengaruh yang negatif seperti: 1). Dominasi perekonomian nasional oleh perusahaan transnasional yang bergabung dengan perusahaan Indonesia (melalui Penanaman Modal Asing, Penanaman Modal Dalam Negeri, pembelian saham atau kontrak lisensi); dan 2). Munculnya *Transnational Organized Crimes (TOC)* mulai dari perdagangan wanita dan anak-anak, pencucian uang, narkoba, dan obat terlarang, imigran gelap, sampai terorisme.

Dampak negatif ini akan semakin meluas ke pola tatanan sosial budaya nasional yang dapat berpengaruh pada aspek pemeliharaan keamanan dan ketahanan nasional secara makro. Untuk meminimalisir dampak negatif yang timbul akibat dinamika mobilitas manusia yang masuk dan keluar wilayah Indonesia, imigrasi Indonesia harus memiliki peranan yang semakin besar. Penetapan politik hukum keimigrasian yang bersifat selektif (*selective policy*) membuat imigrasi Indonesia memiliki landasan operasional dalam menolak atau mengizinkan orang asing, dari mulai masuk, keberadaan serta kegiatannya di Indonesia.

*Selective policy* selain untuk mengatur masuknya Orang Asing ke wilayah Indonesia, juga memastikan bahwa Orang Asing yang memperoleh Izin Tinggal di wilayah Indonesia harus sesuai dengan maksud dan tujuannya berada di Indonesia. Berdasarkan kebijakan dimaksud serta dalam rangka melindungi kepentingan nasional, hanya Orang Asing yang memberikan manfaat serta tidak membahayakan keamanan dan ketertiban umum yang diperbolehkan masuk dan berada di wilayah Indonesia. Dengan demikian, tugas dan fungsi institusi imigrasi sangat penting dalam tatanan kehidupan kenegaraan.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Wibowo, 2007; Rivai, 2009) dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, 2006). Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai sehubungan dengan posisinya dalam organisasi (Kast & Rosenzweig, 2007). Faktor penentu kinerja karyawan dengan pendekatan teori atribusi menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seseorang karyawan

yang akan menentukan kinerjanya. Atribusi tersebut ada yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Maurice, 1999). Faktor internal meliputi; bakat, kemampuan, kemauan dan upaya. Sedangkan faktor eksternal terdiri atas; lingkungan kerja, rekan kerja dan pimpinan. Oleh karena itu, agar individu dalam organisasi berkinerja tinggi, organisasi harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat mereka, kemampuan mereka, serta membimbingnya secara tepat (Simamora,2006).

Amar (2004) menyatakan pemimpin organisasi perlu memperhatikan kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan sumber daya manusia di bawahnya agar kinerja mereka meningkat. Esensi dari kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus. Seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang mampu mengantisipasi perubahan, memanfaatkan kesempatan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi,, mengoreksi kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi kearah sasarannya.

Kepemimpinan dengan pendekatan teori sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental/intelegensi, kepribadian) yang dimiliki seorang pemimpin dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinannya. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi

beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

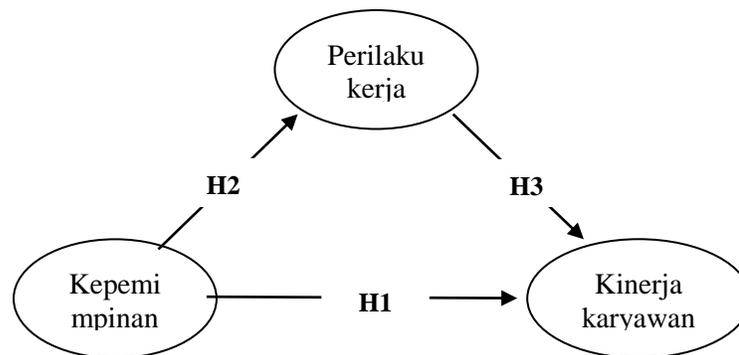
Beberapa penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Carmeli, 2003; Goleman *et al.*, 2004; Bierhoff dan Muller, 2005; Amran *et al.*, 2007). Hal ini terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memberi dukungan kepada karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain agar mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku para karyawan yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, seseorang yang diangkat sebagai pemimpin harus memiliki kompetensi (Robbins, 2006).

Menurut Bass (1990) para pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya. Dari perspektif tersebut ditemukan bahwa kemampuan pemimpin untuk menggerakkan kelompok ke dalam suasana kerja yang bergairah dan kooperatif

akan menentukan keberhasilan perusahaan (Bierhoff & Muller, 2005, Shore et al., 2006).

Goleman (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan komitmen, motivasi, dan optimisme dalam melaksanakan pekerjaan dan menumbuhkan atmosfer kerjasama. Gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan diarahkan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang diberdayakan oleh pemimpin akan berperilaku kerja yang baik terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Gibson,2000). Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja dan juga berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan (Avolio *et al.* 2004, Carmeli 2003; Gilder, 2003).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, fenomena, realitas atau kondisi yang sebenarnya, maka disusun masalah penelitian sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai? 2). Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai? 3). Bagaimana pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai? Untuk menganalisis permasalahan tersebut dibangun kerangka konseptual dan hipotesis penelitian sebagai berikut.



Gambar : 1 Kerangka Konseptual Penelitian

## HIPOTESIS PENELITIAN

### Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, atau proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke & Associate, 1997). Hahn & Kleiner (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi keterampilan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu organisasi. Proses-proses manajemen dasar meliputi perencanaan aktivitas teknis, pengawasan, evaluasi dan timbal balik yang digunakan sebagai sebuah perangkat organisasi dalam menggunakan orang lain atau bawahan ke arah sasaran organisasi akan mengefektifkan hasil-hasil kinerja. Sehingga semakin ahli dan terampil seorang pemimpin dalam mengarahkan kemampuan menggerakkan

bawahan melalui prinsip-prinsip manajemen organisasi, maka akan semakin efektif kinerja yang akan dihasilkan karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh Winston dan Petterson (2006) yang menyatakan bahwa kemampuan pemimpin di dalam melatih dan mempengaruhi keterampilan para bawahan atau karyawan ke arah misi dan sasaran-sasaran organisasi dapat mendorong semangat dan kerelaan bawahan untuk berkontribusi terhadap organisasi. Oleh karena peranan pemimpin yang optimal dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat dilihat dari akurasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kecepatan karyawan dan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaan (Sawyer, Srinivas & Wang, 2009).

Kepemimpinan yang memiliki nilai kesadaran diri, kesadaran sosial dan pengelolaan diri mampu membangkitkan komitmen, motivasi, optimisme di dalam melaksanakan pekerjaan dan menumbuhkan atmosfer kerjasama dan gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi (Goleman, 2004). Penelitian empiris tentang kepemimpinan dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, misalnya penelitian dari Timothy *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, O'Reilly *et al.* (2002), Voon *et al.* (2011), Ogbonna dan Harris (2000), dan Gadot (2007) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan juga antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Semakin baik nilai-nilai kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Perilaku Kerja**

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam kaitan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, atau proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke & Associate, 1997).

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para karyawan yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi berarti seorang yang diangkat sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi (Robbins, 2006), sedang Bass (1990) menyatakan pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tehadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya.

Gibson, (2006) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Tyson & Jackson (2001) menambahkan meskipun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi

transaksi terus menerus antara pemimpin dan pengikut, yang lain menganggap bahwa minimal ada tiga kondisi yang perlu dipenuhi jika kepemimpinan terjadi, yaitu (1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu; (2) hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya harus dapat diamati; serta (3) harus ada perubahan-perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil akhir yang berikutnya sebagai konsekuensi tindakan pemimpin. Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan dengan perilaku kerja. Penelitian yang dilakukan; Bierhoff & Muller (2005); Shore., (2006); Carmeli (2003), Gadot (2007) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan perilaku kerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian diatas, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Semakin baik nilai-nilai kepemimpinan maka perilaku kerja akan semakin baik

### **Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Gibson, 2006). Sedangkan Hersey & Blanchard (1992) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Tujuan dalam hal ini tentunya adalah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan yang mengikutkan seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut. Kast & Rosenzweig (2007) berpendapat perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya dan organisasi. Beberapa hasil

penelitian terdahulu terkait dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh peneliti, seperti penelitian Gilder (2003), Carmeli (2003) dan Shore, (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : Semakin baik perilaku kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

#### **METODELOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai dengan obyek penelitian kepemimpinan, perilaku kerja dan kinerja karyawan. Subjek ini dipilih didasarkan atas pertimbangan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai adalah salah satu instansi pemerintah yang memiliki kewajiban melaksanakan berbagai langkah strategis untuk mewujudkan dan meningkatkan kepuasan publik secara transparan, akuntabel dan responsif. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai, sebanyak 344 karyawan. Dengan menggunakan rumus Slovin didapat jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 92 karyawan.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik responden dan deskripsi responden terhadap indikator-indikator setiap variabel penelitian. Deskripsi setiap indikator dinyatakan dalam nilai frekuensi dan nilai rata-rata. Selanjutnya didapat gambaran persepsi responden terhadap indikator-indikator dalam membentuk atau merefleksikan variabel. Analisis deskriptif juga ditujukan

untuk menggambarkan kecenderungan tanggapan responden terhadap *item-item* pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Selanjutnya untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*.

**Tabel. 1**  
**Karakteristik Responden**

| No | Keterangan          | Jumlah | Persentase |
|----|---------------------|--------|------------|
| 1  | Jenis kelamin       |        |            |
|    | ▪ Laki-laki         | 53     | 57,6       |
|    | ▪ Perempuan         | 29     | 42,4       |
|    | Total               | 92     | 100,0      |
| 2  | Umur                |        |            |
|    | ▪ ≤ 30 tahun        | 44     | 47,83      |
|    | ▪ 31 - 40 tahun     | 40     | 43,48      |
|    | ▪ 41 - 50 tahun     | 7      | 7,61       |
|    | ▪ ≥ 51 tahun        | 1      | 1,08       |
|    | Total               | 92     | 100,0      |
| 3  | Tingkat Pendidikan  |        |            |
|    | ▪ Setingkat SMU     | 9      | 9,78       |
|    | ▪ Setingkat Diploma | 5      | 5,43       |
|    | ▪ Setingkat Sarjana | 70     | 76,09      |
|    | ▪ Strata 2 (S2)     | 8      | 8,70       |
|    | Total               | 92     | 100,0      |
| 5  | Lamanya Bekerja     |        |            |
|    | ▪ < 5 tahun         | 31     | 33,71      |
|    | ▪ 6 - 10 tahun      | 33     | 35,86      |
|    | ▪ 11 - 15 tahun     | 17     | 18,48      |
|    | ▪ 16 - 20 tahun     | 10     | 10,87      |
|    | ▪ > 20 tahun        | 1      | 1,08       |
|    | Total               | 92     | 100,0      |

Sumber: Hasil analisis

Berdasarkan Tabel.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 57,6%. Hal ini disebabkan oleh karena layanan yang diberikan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Railebih banyak melibatkan laki-laki. Sedangkan sisanya adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu

sebesar 42,4 %. Berdasarkan pada umur, dapat diketahui bahwa sebagian besar (mayoritas) responden dalam penelitian ini berusia  $\leq 30$  tahun yaitu sebesar 47,83 %, berikutnya sebesar 43,48 % adalah responden berusia 31 - 40 tahun, dan hanya sebagian kecil yang berusia antara 41 - 50 tahun yaitu 7,61 %, namun masih terdapat responden yang berusia  $\geq 51$  tahun sebesar 1,08 %.

Demikian pula distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai adalah dengan pendidikan setingkat sarjana (S1) yaitu sebesar 76,09 %. Setingkat SMU sebesar 9,78 %, Strata 2 (S2) sebanyak 8,70 %, dan berpendidikan diploma, yaitu sebesar 5,43%. Dari data Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai, sebagian besar tingkat pendidikan karyawannya adalah Sarjana (S1).

Selanjutnya distribusi responden berdasarkan lamanya mereka bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini bekerja dalam waktu 6 - 10 tahun yaitu sebesar 35,86 %. Lama kerja karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai kurang dari 5 (lima) tahun cukup besar, menduduki peringkat kedua yaitu 33,71 %, sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja 11 - 15 tahun sebesar 18,48 %, dan yang memiliki masa kerja 16 - 20 tahun sebesar 10,87 %, serta karyawan yang memiliki masa kerja tertinggi yaitu  $> 20$  tahun sebesar 1,08 %. Dilihat dari masa kerja karyawan, terlihat bahwa banyak karyawan yang bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai masih tergolong junior sehingga memerlukan pelatihan dan

pengembangan mengingat adanya fenomena berupa beberapa keluhan masyarakat terkait layanan yang diberikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Deskripsi responden terhadap variabel kepemimpinan dapat ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel. 2**  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan**

| Pertanyaan   | Jawaban (dalam %) |     |      |      |      | Rata rata | Ket  |
|--|-------------------|-----|------|------|------|-----------|------|
|  | 1                 | 2   | 3    | 4    | 5    |           |      |
| Kesadaran diri (X1)  |                   |     |      |      |      | 4,13      | baik |
| Pimpinan mampu menentukan tindakan yang terbaik pada situasi yang kompleks   | 3,3               | 5,4 | 9,8  | 45,7 | 38,0 | 4,12      | baik |
| Pimpinan mampu menjalankan visi/misi organisasi                              | 2,2               | 5,4 | 12,0 | 35,9 | 44,6 | 4,15      | baik |
| Pimpinan mampu menerima kritik yang membangun                                | 2,2               | 3,3 | 10,9 | 45,7 | 38,0 | 4,14      | baik |
| Pimpinan percaya diri untuk menerima tugas yang sulit                        | 3,3               | 3,3 | 10,9 | 44,6 | 38,0 | 4,11      | baik |
| Kesadaran Sosial (X2)  |                   |     |      |      |      | 4,04      | baik |
| Pimpinan mampu memahami keinginan bawahan                                    | 3,3               | 3,3 | 19,6 | 38,0 | 35,9 | 4,00      | baik |
| Pimpinan mampu membuat keputusan tentang kerja sama baik internal/ eksternal | 2,2               | 5,4 | 18,5 | 40,2 | 33,7 | 3,97      | baik |
| Pimpinan mampu memenuhi kebutuhan bawahan                                    | 1,1               | 2,2 | 17,4 | 40,2 | 39,1 | 4,14      | baik |
| Pengelolaan Diri (X3)  |                   |     |      |      |      | 4,02      |      |
| Pimpinan mampu mengendalikan emosi   | 1,1               | 4,3 | 17,4 | 41,3 | 35,9 | 4,06      | baik |
| Pimpinan mempunyai integritas yang tinggi                                    | 2,2               | 4,3 | 19,6 | 38,0 | 35,9 | 4,01      | baik |
| Pimpinan mudah beradaptasi dengan perubahan situasi                          | 2,2               | 3,3 | 20,7 | 38,0 | 35,9 | 4,02      | baik |
| Pimpinan mampu mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja                  | 2,2               | 4,3 | 19,6 | 42,4 | 31,5 | 3,96      | baik |

Sumber: Hasil analisis.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikut dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan

merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Berdasarkan data Tabel.2 dapat diketahui bahwa indikator kepemimpinan dengan rata-rata tertinggi adalah kesadaran diri dengan nilai rata rata sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawanterhadap pemimpinnya dikategorikan baik, meliputi: pimpinan mampu memahami keinginan bawahan, pimpinan mampu menjalankan visi/misi organisasi, pimpinan mampu menerima kritik yang membangun dan pimpinan percaya diri untuk menerima tugas yang sulit.

Nilai rata-rata tertinggi kedua berada pada indikator kesadaran sosial dengan nilai rata-rata sebesar 4,04. Sedangkan rata-rata indikator terkecil pada kepemimpinan adalah pengelolaan diri dengan tingkat rerata 4,02. Secara keseluruhan persepsi karyawanterhadap pemimpin mereka dapat dikategorikan baik, dengan nilai rata-rata diatas 4,00. Namun demikian, karena masih terdapat persepsi karyawan yang menilai kepemimpinan sangat tidak setuju dan tidak setuju, maka perlu adanya upaya-upaya pendekatan sistematis agar persepsi karyawanterkait dengan kepemimpinan bisa ditingkatkan sehingga kinerja organisasi menjadi lebih optimal.

### **Deskripsi Variabel Perilaku Kerja**

Perilaku kerja menjadi faktor dasar yang wajib dan harus diketahui oleh organisasi agar dapat mengerti serta memahami perilaku kerja yang ditimbulkan saat

karyawan bekerja karena akan mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi. Perilaku kerja merupakan tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan. Deskripsi variable perilaku kerja dapat dijelaskan pada Tabel.3 berikut:

**Tabel . 3**  
**Deskripsi Variabel Perilaku Kerja Karyawan**

| Indikator  | Jawaban (dalam %) |      |      |      |      | Rata-rata | Ket   |
|--|-------------------|------|------|------|------|-----------|-------|
|  | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    |           |       |
| Semangat Dan Kegairahan Kerja (Y11)                                      |                   |      |      |      |      |           |       |
| Bergairah dalam melaksanakan pekerjaan                                   | 2,2               | 5,4  | 13,0 | 41,3 | 38,0 | 4,05      | baik  |
| Berusaha maksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan yang diemban           | 1,1               | 5,4  | 15,2 | 46,7 | 31,5 | 4,03      | baik  |
| Keterlibatan Kerja (Y12)   |                   |      |      |      |      |           |       |
| Selalu dilibatkan dalam pekerjaan yang ditugaskan dari awal sampai akhir | 1,1               | 3,3  | 18,5 | 37,0 | 40,2 | 4,11      | baik  |
| Berusaha sendiri dalam setiap pekerjaan                                  | 3,3               | 3,3  | 16,3 | 38,0 | 39,1 | 4,07      | baik  |
| Daya Inisiatif Kerja (Y13)   |                   |      |      |      |      |           |       |
| Merencanakan lebih efektif dari uraian tugas yang diberikan              | 3,3               | 2,2  | 12,0 | 38,0 | 44,6 | 3,95      | baik  |
| Menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dengan inisiatif sendiri          | 3,3               | 3,3  | 21,7 | 44,6 | 27,2 | 3,89      | baik  |
| Melaksanakan pekerjaan melebihi dari tugas yang diembannya               | 1,1               | 5,4  | 27,2 | 46,7 | 19,6 | 3,78      | baik  |
| Keterkaitan Terhadap Organisasi (Y14)                                    |                   |      |      |      |      |           |       |
| Merasa betah bekerja dalam instansi tempat bekerja sekarang              | 6,5               | 26,1 | 27,2 | 25,0 | 15,2 | 3,16      | cukup |
| Merasa mempunyai keterikatan yang dalam dengan instansi                  | 1,1               | 5,4  | 28,3 | 46,7 | 18,5 | 3,76      | baik  |
| Berkomitmen terhadap instansi meskipun ada tawaran yang lebih baik       | 2,2               | 8,7  | 28,3 | 40,2 | 20,7 | 3,68      | baik  |

Sumber: Hasil analisis.

Berdasarkan data Tabel.3 maka dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap perilaku kerja masih dikategorikan baik dengan rerata terkecil 3,54 (keterkaitan terhadap organisasi), berikutnya rata-rata 3,95 (daya inisiatif kerja), rata

rata 4,05 (semangat dan kegairahan kerja), dan rata-rata tertinggi perilaku kerja adalah sebesar 4,09 yaitu keterlibatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variasi persepsi terhadap perilaku kerja cukup variatif dari rentang rata-rata sebesar 3,54 sampai dengan 4,05. Hal ini berarti bahwa perlu dilakukan usaha-usaha untuk melakukan perbaikan pada perilaku kerja khususnya pada perbaikan keterkaitan pada organisasi. Meningkatkan keterkaitan pada organisasi dapat dilakukan dengan membangun rasa betah karyawan untuk bekerja dalam instansi tempat bekerja sekarang. Hal tersebut dipersepsikan oleh karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai masih cukup rendah.

### **Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak pimpinan dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Deskripsi variabel kinerja karyawan dapat digambarkan pada tabel berikut:

**Tabel . 4**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

| Indikator   | Jawaban (dalam %) |      |      |      |      | Rata rata | Ket   |
|---|-------------------|------|------|------|------|-----------|-------|
|   | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    |           |       |
| Kuantitas (Y21)   |                   |      |      |      |      | 3,55      | baik  |
| Dapat menyelesaikan pekerjaan rutin/pokok dengan baik                 | 3,3               | 23,9 | 39,1 | 21,7 | 12,0 | 3,15      | cukup |
| Dapat menyelesaikan pekerjaan tambahan dengan baik                    | 3,3               | 4,3  | 16,3 | 45,7 | 30,4 | 3,95      | baik  |
| Kualitas (Y22)  |                   |      |      |      |      | 3,99      | baik  |
| Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan organisasi              | 3,3               | 3,3  | 22,8 | 48,9 | 21,7 | 3,82      | baik  |
| Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utamanya baik           | 2,2               | 5,4  | 16,3 | 45,7 | 30,4 | 3,96      | baik  |
| Saya selalu memegang standar profesional yang tinggi                  | 2,2               | 3,3  | 10,9 | 42,4 | 41,3 | 4,17      | baik  |
| Waktu Penyelesaian (Y23)  |                   |      |      |      |      | 3,99      | baik  |
| Dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                             | 1,1               | 4,3  | 10,9 | 53,3 | 30,4 | 4,07      | baik  |
| Menyelesaikan pekerjaan selalu lebih cepat dari waktu yang ditentukan | 1,1               | 4,3  | 19,6 | 52,2 | 22,8 | 3,91      | baik  |

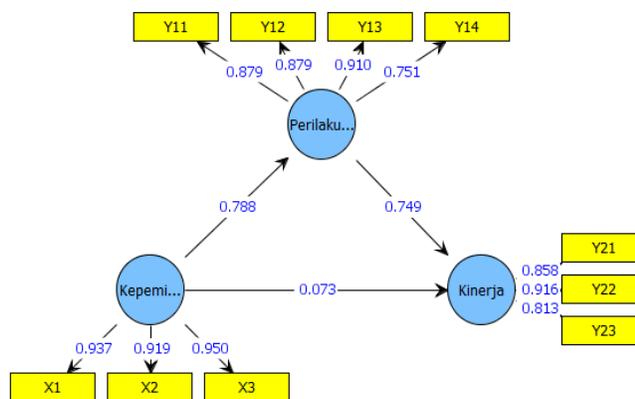
Sumber: Hasil analisis.

Berdasarkan data Tabel .4 dapat diketahui bahwa skor rata-rata tertinggi terhadap kinerja karyawan terdapat dua indikator dengan rata-rata sebesar 3,99 yaitu waktu penyelesaian pekerjaan dan kualitas pekerjaan. Berikutnya adalah persepsi responden terkecil terhadap kinerja karyawan dengan rata-rata 3,55 adalah kuantitas pekerjaan. Secara keseluruhan, persepsi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah baik karena berada pada rentangan rata-rata sebesar 3,55 sampai dengan 3,99. Namun demikian, apabila dilihat secara keseluruhan rata-rata persepsi karyawan terhadap pernyataan bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan rutin/pokok dengan baik dikategorikan masih kurang dengan rata-rata 3,15. Hal ini mengindikasikan perlu adanya usaha-usaha untuk mengatasi kejenuhan kerja karena

rutinitas pekerjaan yang harus mereka kerjakan tidak tercapai secara optimal. Sebaliknya, persepsi karyawan terlihat bahwa mereka selalu mampu mengerjakan dengan baik apabila diberikan pekerjaan tambahan. Kondisi ini perlu ditindaklanjuti lebih mendalam, kenapa hal tersebut bisa terjadi.

### ANALISIS *PARTIAL LEAST SQUARE* (PLS)

Hasil analisis dengan menggunakan analisis *Partial Least Square* dapat ditampilkan pada Gambar berikut:



Gambar.1. Hasil analisis PLS

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran memeriksa validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur variabel laten yaitu; kepemimpinan (x), perilaku kerja (y1), dan kinerja karyawan (Y2). Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* indikator serta *composite reliability* untuk blok indikator.

#### *Composite reliability*

*Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *Composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70. Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji validitas instrumen dalam suatu model penelitian secara khusus untuk indikator refleksif. Hasil pengujian *composite reliability* disajikan pada Tabel 5.5 berikut:

**Tabel.5**  
**Hasil Uji *Composite Reliability***

| Variabel       | <i>Composite Reliability</i> |
|----------------|------------------------------|
| Kepemimpinan   | 0.955                        |
| Perilaku kerja | 0.917                        |
| Kinerja        | 0.897                        |

Sumber : Hasil analisis

Dari Tabel.5 diatas nampak bahwa nilai komposit *reliability* ke tiga variable yang digunakan dalam model semuanya berada diatas 0,70,artinya bahwa semua indikator refleksif dinyatakan *reliable* dalam membentuk konstruk.

### ***Convergent Validity***

Perhitungan *convergent validity* bertujuan untuk mengetahui item-item instrumen yang dapat digunakan sebagai indikator dari seluruh variabel laten. Hasil uji *convergen validity* diukur berdasarkan besarnya nilai *loading faktor* (*outer loading*) dari *indikator construct*. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan pada Tabel.6.

Hasil pengujian pada Tabel .6. menunjukkan bahwa seluruh *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa

pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen.

**Tabel .6**  
**Hasil Uji *Convergen Validity***

| Variabel/Indikator | Loading Factor | T-Statistic |
|--------------------|----------------|-------------|
| Kepemimpinan       |                |             |
| X1                 | 0.937          | 46.120      |
| X2                 | 0.919          | 15.468      |
| X3                 | 0.950          | 70.251      |
| Variabel/Indikator | Loading Factor | T-Statistic |
| Perilaku kerja     |                |             |
| Y11                | 0.879          | 20.618      |
| Y12                | 0.879          | 18.776      |
| Y13                | 0.910          | 29.631      |
| Y14                | 0.751          | 7.760       |
| Kinerja            |                |             |
| Y21                | 0.858          | 18.889      |
| Y22                | 0.916          | 46.652      |
| Y23                | 0.813          | 7.948       |

Sumber: Hasil analisis

### ***Goodness of Fit Inner Model***

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) untuk melakukan uji terhadap variable – variable yang digunakan pada model sehingga dapat diketahui seberapa besar pengaruh variable eksogen terhadap variable endogen. Nilai  $R^2$  tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel. 6. berikut.

**Tabel.6.**  
**Nilai  $R^2$  Variabel Endogen**

| Variabel Dependen | R-square |
|-------------------|----------|
| Kepemimpinan      |          |
| Perilaku kerja    | 0.621    |
| Kinerja           | 0.653    |

Sumber: Hasil analisis

Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.621) (1 - 0.653)$$

$$Q^2 = 1 - (0,379) (0,347) \rightarrow Q^2 = 1 - 0,629$$

$$Q^2 = 0.8685$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,8685 (> 0). Hal itu berarti bahwa 86,85 % variasi pada variabel kinerja karyawan (*dependent variabel*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 13,15 % dijelaskan oleh variable yang ada di luar model. Berdasarkan perhitungan *predictive-relevance* model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil pengujian hipotesis dengan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa dua hipotesis dinyatakan signifikan dan satu hipotesis dinyatakan tidak signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada tiap-tiap jalur pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan pada Tabel .7. berikut.

**Tabel. 7**  
**Hasil Uji Hipotesis**

| Hubungan antar Variabel        | Original Sample Estimate | Mean of Subsamples | T-Statistic | Keterangan       |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|------------------|
| Kepemimpinan -> Perilaku kerja | 0.788                    | 0.806              | 8.938       | Signifikan       |
| Kepemimpinan -> Kinerja        | 0.073                    | 0.078              | 0.484       | Tidak signifikan |
| Hubungan antar Variabel        | Original Sample Estimate | Mean of Subsamples | T-Statistic | Keterangan       |
| Perilaku kerja -> Kinerja      | 0.749                    | 0.755              | 5.053       | Signifikan       |

Sumber: Hasil analisis.

**Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja**

Koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perilaku kerja dengan nilai  $\beta$  0.788 dan t-statistik 8.938, dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya, semakin baik kepemimpinan, maka perilaku kerja para karyawan akan semakin baik.

**Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.**

Koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $\beta$  0.073 dan t-statistik 0.484. Karena  $t\text{-statistik} < t$  kritis (1,96), maka hipotesis bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Koefisien bertanda positif, berarti hubungan antara keduanya adalah searah sehingga semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat namun karena pengaruhnya tidak signifikan, maka pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dinyatakan memiliki pengaruh yang tidak nyata.

**Pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.**

Koefisien jalur pengaruh langsung perilaku kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $\beta$  0.749 dan t-statistik 5.053. Karena  $t\text{-statistik} > t$  kritis (1,96), maka hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Koefisien bertanda positif signifikan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah sehingga perilaku kerja

yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Raiyang dipersepsikan oleh karyawan terbukti mampu memperbaiki perilaku kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, dapat dijelaskan pula bahwa pimpinan yang mampu mengendalikan emosi, pimpinan yang mempunyai integritas yang tinggi, pimpinan yang mudah beradaptasi dengan perubahan situasi, dan pimpinan yang mampu mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja mampu membawa perubahan perilaku kerja karyawan ke arah yang lebih baik seperti: merencanakan lebih efektif uraian tugas yang diberikan, menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik - baiknya dengan inisiatif sendiri, dan melaksanakan pekerjaan melebihi dari tugas yang diembannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan dengan perilaku kerja. Penelitian Bierhoff & Muller (2005); Shore, (2006); Carmeli (2003), Gadot (2007) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan perilaku kerja karyawan yang lebih baik. Pendapat Gibson (2000), menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya

mencapai tujuan kelompok. Demikian pula Shore *et al.*, (2006) menyatakan pemimpin yang mempunyai tanggung jawab dan perhatian akan berdampak positif terhadap perilaku karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempersepsikan pemimpinnya memiliki kemampuan untuk mengelola dirinya sendiri seperti: pimpinan yang mampu mengendalikan emosi, pimpinan yang mempunyai integritas tinggi, pimpinan yang mudah beradaptasi dengan perubahan situasi, dan pimpinan yang mampu mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja dipandang mampu merangsang karyawan untuk berkinerja lebih baik. Namun demikian, pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pengaruhnya tidak nyata (signifikan). Hal ini berarti pemimpin yang mampu mengelola dirinya sendiri belum sepenuhnya mampu merangsang karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Penelitian empiris tentang kepemimpinan dan kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Terdapat beberapa hasil penelitian seperti temuan penelitian dari Timothy *et al.* (2011) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula temuan penelitian dari O'Reilly *et al.* (2010), Voon *et al.* (2011), Ogbonna dan Harris (2000), dan Gadot (2007) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang

dilakukan Carmeli(2003) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki pengelolaan diri yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja. Hal ini menginformasikan bahwa, pemimpin harus mampu merubah bawahan terlebih dahulu sehingga karyawan melakukan perubahan perilaku kerja. Dengan perilaku kerja yang baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa perilaku kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, daya inisiatif kerja yang dimiliki karyawan seperti; merencanakan lebih efektif uraian tugas yang diberikan, menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dengan inisiatif sendiri, dan melaksanakan pekerjaan melebihi dari tugas yang diembannya mampu merangsang kinerja yang lebih baik berupa kualitas pekerjaan seperti: melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan organisasi, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, dan selalu memegang standar profesional yang tinggi di dalam melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan oleh beberapa peneliti seperti penelitian: Gilder, (2003); Carmeli, (2003); Shore, (2006) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung pernyataan yang dikemukakan Gibson, (2006) bahwa perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam

mencapai tujuan organisasi pada dasarnya berorientasi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan mengikutkan seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi (Hersey dan Blanchard, 2002). Sedangkan Kast & Rosenzweig (2001), menyatakan bahwa perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang, baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompok dan kepentingan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Bierhoff & Muller (2005), yang menyatakan ada hubungan positif signifikan antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan. Gilder (2003) menyatakan perilaku kerja yang baik akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian Arogyaswamy & Byles (2002), menyatakan bahwa perilaku kerja yang baik berdampak positif pada kinerja karyawan.

## **IMPLIKASI PENELITIAN**

Implikasi penting penelitian ini adalah dibuktikannya beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan kepemimpinan, perilaku kerja, dan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi karyawan atas kepemimpinan, perilaku kerja, dan kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh para karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai sebagai responden. Penelitian ini juga memberikan implikasi penting terkait dengan teori tentang kepemimpinan yang dikaitkan dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan. Hasil analisis telah mengkonfirmasi beberapa penelitian terdahulu terkait dengan konstruk yang diteliti.

Berkaitannya dengan pengaruh kepemimpinan dengan kinerja karyawan, penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu. Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan temuan bahwa kepemimpinan saja belum mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang ada dipandang sangat penting untuk mampu melakukan perubahan – perubahan perilaku terhadap para karyawan. Temuan penelitian ini adalah perilaku kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menginformasikan bahwa para pimpinan diharapkan mampu untuk meyakinkan karyawan supaya mereka berperilaku kerja yang mendukung visi dan misi organisasi. Selanjutnya, implikasi metodologi menunjukkan bahwa penelitian ini dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai sehingga tidak dapat digeneralisasi pada subjek dan objek yang lain. Namun demikian, perlu dilakukan penelitian replikasi dengan menggunakan variable yang sama dengan subjek dan objek berbeda sehingga hasil penelitian ini dapat diuji kembali.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada tujuan penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, dan hasil analisis serta pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut: 1). Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin sesuai kepemimpinan

yang dirasakan oleh karyawan, maka perilaku kerja karyawan akan semakin baik. 2). Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang dipersepsikan oleh para karyawan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara nyata. 3). Perilaku kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik perilaku kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan kesimpulan di atas dan hasil analisis terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan dapat disampaikan beberapa saran seperti berikut: 1). Secara keseluruhan upaya yang sudah dilakukan pimpinan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai sudah baik, namun demikian perlu ada upaya-upaya yang mengarah pada pengelolaan diri sebagai seorang figur pimpinan seperti: menahan emosi, mampu lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, dan mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja. 2). Perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan keterkaitan karyawan terhadap organisasi, supaya mereka betah bekerja di tempat saat ini, mempunyai ikatan yang mendalam dengan instansi, dan memiliki komitmen terhadap organisasi meskipun ada tawaran dari organisasi lain. 3). Diperlukan adanya upaya-upaya untuk meningkatkan kuantitas kerja. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan rutin dan pokok dapat dikerjakan dengan baik, tidak sebaliknya justru karyawan bekerja lebih baik ketika diberikan pekerjaan atau tugas tambahan.

## REFERENSI

- Amran, T.G., Kusbramayanti, P. 2007. Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis on Job Performance and Satisfaction Using SEM at Carita Boat Indonesia. *Proceeding, International Seminar on Industrial Engineering and Management*. Menara Peninsula, Jakarta. August 29-30.
- Armstrong, Michael. 2007. *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Avolio, 2004. *Motivasi: Suatu Pendekatan Diagnostik, Dalam Handbook of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Amara Books. Jogjakarta:
- Bass, B.M. 1990. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bernardin, John H dan Joyce A. Russel. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Bierhoff HW, Muller, G.F. 2005. Leadership, Mood, Atmosphere, and Cooperative Support in Project Groups. *Journal of Management Psychology*. Vol. 20.No. 6. Pp. 483-497.
- Blake, R. & J. Mouton. 2001. *Management and Leadership in Nursing and Health Care : An Experiential Approach. 2nd Edition*. New York, Springer Publishing Company.
- Blumberg, M. And Charles D. Pringle. 1982. The Missing Opportunities in Organizational Research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, Vol.7 No.4.
- Carmeli, A. 2003. The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes. An Examination among Senior Manager. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.18. No.8. Pp. 788-813.
- Davis, L.S. dan K.N. Johnson. 1987. *Forest Management*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Davis, Keith dan Newstrom. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gadot, Eran Vigoda. 2007. Leadership style, organizational, politics, and employees' performance. An empirical examination of two competing models. *Personnel Review* Vol. 36 No. 5, pp. 661-683.

- Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5.Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gilder, D. 2003.Commitment, Trust and Work Behavior.The Case of Contingent Workers.*Personnel Review*. Vol. 32.Pp. 588-604.
- Grimes. A. J., 1978. Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis.*The Academy of Management Review*.Vol. 3, No. 4, pp. 724-735
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (Alih Bahasa Susi Purwoko) 2004.*Primal Leadership (Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Hahn, Raymond M. and Brian H. Kleiner. 2002. Managing Human Behaviour in City Government. *Management Research News* Volume 25 Number 3.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma.Jakarta: Erlangga.
- Indrawijaya, Ibrahim Adam. 2003.*Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, Bandung: PT. Sinar Baru.
- Jayan. 2006. Emotional Competence, Personality, and Job Attitude, as Predictors of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. Vol. 32. No. 2. Pp. 135-144.
- Kast & Rosenzweig. 2007. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi Empat. Terjemahan Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahmudi.2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua.Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Muljono. 2008. *Administrasi Manajemen dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*, Surabaya: CV. Citra Media.
- Nurwati, Umar Nimran, Margono Setiawan, dan Surachman. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara).*Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 10. Nomor 1.

- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nadler, David A. dan Lawler, Edward E. 1991. Terjemahan, Nanang Subroto, dkk. *Motivasi: Suatu Pendekatan Diagnostik, Dalam Hand Book Of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Cetakan Kedua 2004. Yogyakarta: Amara Books. Halaman 13-33.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. 2002. People and Organizational Culture: Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academic of Management Journal (AMA)*. 34. pp. 487-516.
- Obiwuru, Timothy C., Okwu, Andy T., Akpa, Victoria O., and Nwankwere, Idowu A. 2011. Effects of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7 [100-111].
- Ogbonna, Emmanuel and Lloyd C. Harris. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management* 11:4, 766-788
- Peters, dan Waterman. 2004. How Emotional Intelligence can Improve Management Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16. No.4. pp 220-230.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya manusia Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan bebas Dunia*. Edisi 1. Yogyakarta: BPEE.
- Rao, T.V., 1996. *Penilaian Prestasi Kerja – Teori dan Praktik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal et. Al. 2011. *Corporate Performance Management*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.

- Santoso, Mochamad Iman. 2004. *Perspektif Imigrasi dalam Pembangunan ekonomi dan Ketahanan Nasional*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Satibi, Iwan. 2011. *Teknik Penulisan Skripsi, Tesis Disertasi*. Bandung: Ceplas.
- Sawyer, Olukemi O., Shanthi Srinivas, and Sijun Wang. 2009. Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing* 23/5 301–317.
- Schein, H Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jilid 1. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Shore. 2006. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research* 55.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 15). Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko. 1997 *Organisasi Perusahaan-Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Tsang Denise. 2007. Leadership, National Culture and Performance Management in The Chinese Software Industry. *International Journal of Productivity and Performance*. Vol. 56. No. 4. Pp 270-284.
- Timpe, A. Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Tyson, Shaun & Tony Jackson. 2001. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Deddy Jacobus dan Dewi Prabantini. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Umar, Husein. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 1, pp. 24-32
- Wexley, Kenneth. And Gary Yukl. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. Prof, Dr, SE, M.Phil. 2007. *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Winston, B. E., & Patterson, K. 2006. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2).
- Fang, Yang. 2011. Work, Motivation and Personal Characteristics: an In-Depth Study of Six Organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies* Vol. 5 No. 3, pp. 272-297.
- Xenikou, A., Sinosi, M. 2006. Organizational Culture and Transformational Leadership As Predictor of Business Unit Performance. *Journal of Management Psychology*. Vol 21. No. 26. Pp 566-579.
- Yasin. 2001. *Kepemimpinan Manajer (Eksostensinya dalam Perilaku Organisasi)*, (Cetakan Pertama). Jakarta: CV Rajawali Press.
- Yukl, Gary. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Index.