
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. PG CANDI BARU
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Zainal Arifin¹

Magister Manajemen UNS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja yang dimoderasi oleh motivasi. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *proportional random sampling* dimana semua karyawan sejumlah 77 menjadi sampel dalam penelitian. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Hipotesis yang diajukan dianalisis menggunakan *Hierarchical Regression Analysis* berdasarkan analisis regresi dengan bantuan program *SPSS 12 for windows*. Hasil analisis menunjukkan hasil : 1). gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja, 2). terdapat perbedaan motivasi tinggi dan motivasi rendah terhadap prestasi kerja 3). *motivasi tinggi* tidak dapat memperkuat pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan transformasional, prestasi kerja, motivasi

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership style on employee work performance with motivation as a moderating variable in PT. PG Candi Baru Sidorajo. Sampling used proportional random sampling population method which a number of 77 employee becoming sample in this research with questionnaire as a means of assists data collecting. Examination of research instrument by validity dan reliability test. The analysis hypothesis used Hierarchical Regression Analysis method with SPSS 12 for windows program aid. The result of analysis shows : 1). leadership style has significant effect to work performance, 2). motivation has moderated the effect of leadership style on work performance, 3). high motivation has not strengthen the effect of leadership style on work performance

Keyword : *transformational leadership style, work performance, motivation*

¹ Penulis adalah Alumni Magister Manajemen UNS

Kepemimpinan adalah bagian penting dalam manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen (Thoha, 2001). Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran dan tujuan. Selain perilaku pemimpin dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, faktor lingkungan kerja seperti tempat kerja dan perlakuan yang diterima karyawan juga mempengaruhi prestasi kerja, hal itu disebabkan karena adanya lingkungan kerja yang menyenangkan membuat karyawan akan bekerja lebih bergairah dan bersemangat untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Prestasi kerja itu timbul secara intern pribadi dari manusia itu sendiri dan secara ekstern dengan memberikan stimulus seperti komunikasi, pengendalian, motivasi dan kepemimpinan. Secara intern, prestasi kerja bisa ditingkatkan melalui pendidikan, pengalaman dan belajar serta motivasi. Sedangkan secara ekstern dapat ditingkatkan dengan memberikan stimulus kepada aspek-aspek menyebabkan seseorang itu tidak mampu atau prestasi kerjanya rendah yaitu melalui aspek kepemimpinan.

Perusahaan PT. PG Candi Baru Sidoarjo merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pabrik gula. Pada awal berdirinya PT. PG Candi Baru merupakan perusahaan perseorangan atau perusahaan keluarga. Pada periode ini pengelolaan perusahaan masih bersifat kekeluargaan, dalam hal kepemimpinan masih menggunakan model kepemimpinan kekeluargaan yang cenderung bertipe otokratik. Para pimpinan cenderung menggunakan "keakuannya" dalam memimpin bawahan sehingga apabila masih merupakan kerabat keluarga pemilik akan diberikan prioritas yang lebih dibanding dengan yang bukan kerabat.

Kondisi demikian membuat perusahaan mengalami keterpurukan. Pada tahun 1991 manajemen sebagian diambil alih oleh PT RNI (55 % saham) namun belum dapat mengentaskan dari keterpurukan dimana hal ini ditandai dengan perusahaan mengalami kerugian sampai dengan tahun 2004.

Pada tahun 2004-2008 telah terjadi pergantian kepemimpinan dengan harapan dari pihak manajemen bisa merubah dari keterpurukan. Tahun 2005 saham diambil alih 98,8 % oleh PT. Rajawali Nusantara Indonesia. Dalam periode ini banyak terjadi pergantian manajemen karyawan pimpinan, pergantian karyawan pimpinan lintas antar PG dalam naungan PT. Rajawali Nusantara Indonesia. Kondisi tersebut akhirnya

membawakan hasil dimana sejak tahun 2005 sampai 2010 perusahaan terus mengalami kenaikan laba.

Selain hal tersebut diatas, sering terjadinya keterpurukan juga berasal dalam diri karyawan yang disebabkan tidak adanya dorongan dari dalam diri karyawan itu sendiri yaitu motivasi. Motivasi menjadi penggerak yang sangat potensial dalam mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan.

Fenomena di atas menarik bagi peneliti untuk meneliti perubahan kinerja yang ada di PT. PG Candi Baru Sidoarjo. Apakah hal ini disebabkan adanya perubahan gaya kepemimpinan atau faktor motivasi.

Terkait dengan latar belakang tersebut, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan ?
2. Apakah terdapat perbedaan pengaruh antara motivasi tinggi dan rendah terhadap prestasi kerja karyawan ?
3. Apakah motivasi tinggi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan ?

TELAAH PUSTAKA

Kepemimpinan

Menurut Thoha (2001) "pemimpin adalah seorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Pendapat lain disampaikan oleh Kartono (1990) : seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpin untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu.

Menurut Hemhill and Coons dalam Yukl (2006) kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

Menurut George R Terry dalam Thoha (2001) bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Para ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang

timbulnya seseorang pemimpin. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) teori yang menonjol (Kartono, 1990), yaitu :

1. Teori Genetik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk (*Leaders are born and not made*).

2. Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*Leaders are made and not born*).

3. Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik manakala dilahirkan telah memiliki bakat kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional.

Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara *status quo*. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan Tichy dan Devanna (1986) dalam Yukl (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melakukan proses transformasi yang meliputi tiga tahap yaitu : mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dalam organisasi, penciptaan visi baru dan melembagakan perubahan.

Tjiptono dan Syakhroza (1999) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi.

Motivasi

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Siagian (2002) mendefinisikan bahwa motivasi merupakan “daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pada tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut Heidjachman dan Husnan (2003), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Menurut Stoner *et al.*, (1996), motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang.

Menurut Maslow yang dikutip oleh Stoner *et al.*, (1996), mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum mengarahkan pada perilaku pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi akan berkurang daya motivasinya.

Prestasi Kerja (Kinerja)

Menurut Handoko (2001), prestasi kerja atau pelaksanaan kerja (performance) karyawan. Baik departemen personalia maupun para karyawan memerlukan umpan balik.

Kinerja menunjukkan pada hasil kerja yang dicapai seseorang. Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja berarti merupakan wujud hasil kerja yang dilakukan seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penelitian atau evaluasi dan sistem itu dapat merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan (Robbins, 2007)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memberikan keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 1998).

Penelitian Terdahulu

Vigoda and Gadot (2006) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Oluseyi and Ayo (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja/kinerja karyawan sektor industri di Ibadan, Nigeria.

Penelitian Amran dan Kusbramayanti (2007) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT Carita Boad tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Tampubolon (2007) mengemukakan bahwa faktor gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

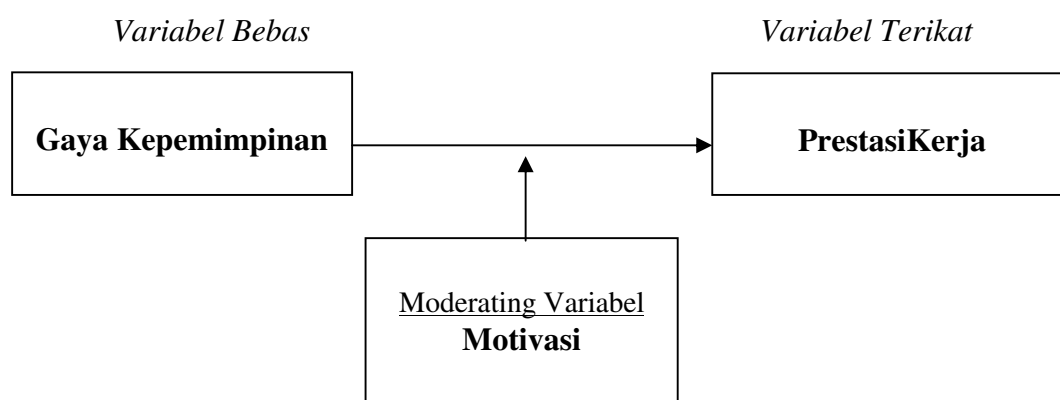
Penelitian Felker and Khatri (2004) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai kesehatan di Missouri.

Sedangkan menurut Heryanto (2006) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang diajukan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari kerangka pemikiran yang dikembangkan oleh Vigoda and Gadot (2006), Amran dan Kusbramayanti (2007)

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut disajikan pada gambar 1.



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Prestasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Vigoda and Gadot (2006), Oluseyi and Ayo (2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap prestasi atau kinerja karyawan. Penelitian lain yaitu Amran dan Kusbramayanti (2007), Tampubolon (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan

Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Prestasi Kerja

Penelitian Felker and Khatri (2004) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Oluseyi and Ayo (2009) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja/kinerja karyawan sektor industri.

H2 : Terdapat perbedaan pengaruh antara motivasi tinggi dan rendah terhadap prestasi kerja karyawan

Motivasi dan Kinerja

Hastuti (2006) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif dengan kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang mengkhususkan *motivasi* sebagai variabel moderasi telah dilakukan oleh Heryanto (2006) dimana hasilnya menyatakan bahwa *motivasi* dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi/kinerja karyawan.

H3 : Motivasi tinggi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian survei, menurut Singarimbuan Efendi (1995:3) adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang dalam penelitian survei individu.

Teknik pengambilan sampel

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *propotionate random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara acak proporsional.

Dengan ukuran populasi 316 orang dan tingkat kelonggaran ketidak telitian sebesar 10 % maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{316}{1 + (316)(0.1)^2}$$

$$n = 77 \text{ sampel}$$

Selanjutnya dengan jumlah sampel tersebut yaitu 77 sampel, kemudian diproporsionalkan menurut bagian-bagian yang ada di PG Candi Baru.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (Bass, 1990). Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 10 item pertanyaan dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1985) dengan *Itemized Rating Scale* 1-4. Masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor : Sangat Tidak Setuju diberi bobot 1, Tidak Setuju diberi bobot 2, Setuju diberi bobot 3 dan Sangat setuju diberi bobot 4.

Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan wujud hasil kerja yang dilakukan seseorang. (Siagian, 2002) Variabel prestasi kerja karyawan diukur dengan 9 item pertanyaan yang dikembangkan oleh William and Anderson (1991), menggunakan *Itemized Rating Scale* 1-4. Masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor : Sangat Tidak Setuju diberi bobot 1, Tidak Setuju diberi bobot 2, Setuju diberi bobot 3 dan Sangat setuju diberi bobot 4.

Motivasi

Motivasi adalah kekuatan atau dorongan yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu (Robbins, 2007), diukur dengan menggunakan instrument kuesioner 10 item-item pertanyaan/kuisisioner tentang motivasi yang dikemukakan oleh Robbins (2007). Masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor : Setuju diberi bobot 1, Tidak Setuju diberi bobot 0.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode mengumpulkan, menyederhanakan dan menyajikan data sehingga memberikan informasi. Dengan kata lain analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan (Sugiyono, 2004).

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes (alat ukur) melakukan fungsi ukurnya. Cara menguji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan antar skor totalnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsisten suatu alat ukur (kuesioner). Dalam penelitian ini reliabilitas diukur dengan menggunakan teknik *Cronbch's Alpha* :

- a) Nilai alpha antara 0,8 sampai dengan 1 kategorikan reliabilitas baik.
- b) Nilai alpha antara 0,6 sampai dengan 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima
- c) Nilai alpha kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

Uji Asumsi Klasik

1. Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini akan menggunakan nilai *varian ionflation factor* (*VIF*) yang diperoleh dari pengujian hipotesis. Kreteria terjadinya multikolinearitas adalah apabila *VIF* lebih besar 10 berarti terjadi masalah yang berkaitan dengan multikolinearitas, sebaliknya apabila nilai *VIF* dibawah 10 maka model regresi tidak mengandung multikolinearitas (Gujarati, 2005).

2. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian factor pengganggu (*error*) yang terjadi dalam model regresi bersifat tidak sama atau tidak konstan.. Heteroskedastisitas dalam penelitian ini diuji dengan metode *Uji Park*

Kreteria ada tidaknya gejala Heteroskedastisitas adalah apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi tidak signifikan secara statistik atau nilai signiifikansinya > 0.05 . (Gujarati, 2005).

3. Autokorelasi

Pengujian autokorelasi ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar waktu. Pengujian otokorelasi akan dilakukan berdasarkan pada nilai Durbin Watson-nya, dengan kriterianya sebagai berikut (Gujarati, 2005) :

- 1) $DW \text{ Uper} < DW \text{ Statistik} < 4 - DW \text{ Uper}$ maka model regresi bebas dari permasalahan otokorelasi.
- 2) $DW \text{ Statistik} < DW \text{ Uper}$ atau $DW \text{ Statistik} > 4 - DW \text{ lower}$ maka model regresi mengandung masalah otokorelasi

Uji Hipotesis

1. Hierarchical Regression Analysis

Model regresi linear berganda tersebut dapat dituliskan secara matematis adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta X \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 XM + \varepsilon \dots \dots \dots (3)$$

Dimana :

α = koefisien intersep β = koefisien regresi

Y = Prestasi Kerja

X = Gaya Kepemimpinan

M = *motivasi*

1 = *motivasi tinggi*

0 = *motivasi rendah*

ε = error

Persamaan 1 untuk menguji hipotesis 1, persamaan 2 untuk menguji hipotesis 2 dan persamaan 3 untuk menguji hipotesis 3.

2. Skoring variabel moderasi

Penilaian atau scoring untuk variabel moderasi menggunakan nilai median dari hasil tabulasi data kuesioner. Setelah didapat nilai mediannya kemudian

ditabulasikan dengan kriteria diatas atau sama dengan nilai median merupakan motivasi tinggi ($m=1$) dan dibawah nilai median merupakan motivasi rendah ($m=0$)

3. Uji F

Uji F ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen yang dilihat dari perbandingan F_{hitung} dan F_{tabel} dan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%.

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig. F < 5 \%$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig. F > 5 \%$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

4. Uji “t”

Uji ini mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen secara individu. Sebaliknya, jika t hitung $<$ t tabel, maka tidak terdapat hubungan/pengaruh yang signifikan.

5. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien ini digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variasi X_n terhadap variabel Y , dan juga untuk mengetahui ketepatan pendekatan atas alat analisis (Gujarati, 2005). Adapun tingkat ketepatan regresi ditunjukkan oleh R^2 yang besarnya berkisar antara $0 \leq R^2 \leq 1$. Maka besar nilai R^2 berarti makin tepat suatu garis regresi linear yang digunakan sebagai pendekatan. Apabila nilai R^2 sama dengan 1 maka pendekatan itu benar-benar sempurna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Penyebaran Kuesioner

Pada penelitian ini kuesioner yang disebarkan sebanyak 77 kuesioner. Jumlah kuesioner yang bisa dikumpulkan kembali oleh peneliti sejumlah 77 kuesioner (*respon rate* 100,0 %) dan tidak ada yang rusak.

1. Umur Responden

Dari 77 responden 45,5 % berusia 40-49 tahun, 41,5 % berusia 30-39 tahun, 7,8 % berusia 20-29 tahun dan 5,2 % berusia $>$ 50 tahun. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah berusia 40-49 tahun.

2. Jenis Kelamin Responden

Dari 77 responden, 89,6 % atau 69 responden berjenis kelamin laki-laki dan 10,4 % atau 8 responden berjenis kelamin perempuan. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah laki-laki

3. Pendidikan Responden

Dari 77 responden, 58,4 % atau 45 responden berpendidikan terakhir SLTA, 23,4 % atau 18 responden berpendidikan terakhir SLTP, 9,1 % atau 7 responden berpendidikan terakhir D-3 dan S-1. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah responden berpendidikan terakhir SLTA.

4. Masa Kerja Responden

Dari 77 responden, 68,8 % atau 53 responden masa kerja > 10 tahun, 20,8 % atau 16 responden masa kerja 5 – 10 tahun dan 10,4 % atau 8 responden masa kerja < 5 tahun. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah responden masa kerja > 10 tahun.

5. Bagian dimana Responden Bekerja

Dari 77 responden, 29,8 % atau 23 responden di bagian Instalasi, 28,6 % atau 22 responden di bagian Pengelolaan, 27,2 % atau 21 responden di bagian Tanaman dan 14,3% atau 11 responden di bagian Pabrikasi. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah bekerja di bagian Instalasi.

Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian

1. Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa 75,32 % setuju atas variabel gaya kepemimpinan transformasional, 23,38 % sangat setuju dan 1,30 % tidak setuju.

2. Tanggapan Responden Mengenai Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa 66,24 % menjawab setuju atas variabel prestasi kerja, 32,47 % sangat setuju dan 1,29 % tidak setuju

3. Tanggapan Responden Mengenai Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa 52,99 % menjawab setuju atas variabel motivasi, 47,01 % s tidak setuju atas variabel motivasi

Uji Instrumen

Uji Validitas

Hasil Uji Validitas untuk variabel gaya kepemimpinan disajikan menunjukkan semua variabel valid dengan nilai koefisien korelasi 0,231 - 0,678 dengan nilai signifikansi 0,000 – 0,036

Hasil Uji Validitas untuk variabel prestasi kerja menunjukkan semua variabel valid dengan nilai koefisien korelasi 0,268 - 0,736 dengan nilai signifikansi 0,000 – 0,005

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan koefisien *Cronbach Alpha* menunjukkan nilai 0,629 dimana reliabilitas variabel tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki kemampuan konsistensi sebesar 62,9 % apabila dilakukan pengukuran ulang.

Untuk variabel prestasi kerja, koefisien *Cronbach Alpha* menunjukkan nilai 0,610 dimana reliabilitas variabel tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa variabel prestasi kerja memiliki kemampuan konsistensi sebesar 61,0 % apabila dilakukan pengukuran ulang.

Uji Asumsi Klasik

Multikolinieritas

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai VIF untuk masing-masing variabel antara 1-10 atau < 10 sehingga dari hasil tersebut tidak terjadi adanya multikolinieritas.

Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan *uji Park*. Dari hasil regresi didapat nilai t hitung $< t$ tabel ($-0,0481 < 1,667$) signifikansi 0,632 ($> 0,05$) sehingga disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat Heteroskedastisitas.

Autokorelasi

Dari hasil analisis didapat nilai DW 2,002, sehingga didapat hasil 1,652 (DU) $< 2,002 < 2,348$ (4-DU). Dengan demikian model regresi terbebas dari masalah autokorelasi.

Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yaitu dengan cara membandingkan nilai probabilitasnya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sign.(2-tailed)*) semua variabel > 0.05 , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data dari semua variabel adalah berdistribusi normal atau memenuhi persyaratan uji normalitas.

Uji Hipotesis

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja dengan *Motivasi* sebagai variabel moderasi

Variabel	Dependent variabel : Prestasi Kerja								
	Tahap 1			Tahap 2			Tahap 3		
	β standar dized	t	sign	β standa rdized	t	sign	β standar dized	t	sign
<i>Konstanta</i>	-	6,049	0,000	-	5,826	0,000	-	3,914	0,000
<i>Kepemimpinan</i>	0,302	2.741**	0,008	0,319	2,950*	0,004	0,384	2,648*	0,010
<i>Motivasi</i>				0,219	2,021*	0,047	1,388	0,797	0,428
<i>Kepemimpinan * Motivasi</i>							- 1,168	- 0,673	0,503
Adj. R square	0,079			0,115			0,109		
F hitung	7,515			5,955			4,092		
Sign F	0,008			0,004			0,010		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2010

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Pembahasan

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap 1 didapat nilai t hitung sebesar 2,741 sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung $>$ t tabel dan signifikansinya $<$ 0,05 (0.008) **sehingga hipotesis 1 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Vigoda and Gadot (2006), Oluseyi and Ayo (2009) dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi atau kinerja karyawan. Penelitian lain yaitu Amran dan Kusbramayanti (2007), Tampubolon (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Jadi gaya kepemimpinan yang ada di PG Candi Baru berpengaruh signifikan dan positif

terhadap prestasi kerja karyawannya, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinannya semakin tinggi prestasi kerjanya.

Terdapat perbedaan pengaruh antara motivasi tinggi dan rendah terhadap prestasi kerja karyawan

Dari hasil analisis regresi tahap 2 didapat nilai t hitung untuk variabel *motivasi* sebesar 2,021 sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung $>$ t tabel dan signifikansinya $<$ 0,05 (0,047 **sehingga hipotesis 2 didukung**). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh secara signifikan *motivasi* tinggi dan rendah terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hastuti dan Heryanto (2006) dimana terdapat perbedaan pengaruh *motivasi* tinggi dan rendah terhadap kinerja/prestasi kerja karyawan.

Motivasi tinggi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap 3 total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja menjadi melemah pada *motivasi tinggi*. Hasilnya dapat dilihat pada koefisien (*kepemimpinan*motivasi*) yaitu total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pada *motivasi tinggi* menjadi $(0,384 + (- 1,168) = - 0,784)$. Sebaliknya total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pada *motivasi rendah* sebesar 0,384 **sehingga hipotesis 3 tidak didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa *motivasi tinggi* tidak dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heryanto (2006) dimana *motivasi tinggi* berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Jadi *motivasi tinggi* tidak memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan di PG Candi Baru

SIMPULAN

Simpulan

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja. Pengaruh yang signifikan dan positif ini menunjukkan bahwa semakin diterimanya gaya kepemimpinan yang ada di PG Candi Baru akan membuat prestasi kerja karyawan semakin tinggi.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara motivasi tinggi dan rendah terhadap prestasi kerja karyawan. Pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif akan dapat memotivasi karyawan sehingga prestasi kerja karyawan akan meningkat.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa *motivasi tinggi* tidak dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tinggi belum tentu mengakibatkan prestasi kerja tinggi demikian juga sebaliknya motivasi rendah belum tentu mengakibatkan prestasi kerja rendah

Keterbatasan

1. Hanya menggunakan satu variabel yaitu gaya kepemimpinan saja sehingga perlu memasukkan variabel yang lainnya.
2. Dalam penelitian ini hanya melihat pengaruhnya terhadap prestasi kerja,
3. Selain itu jumlah sampel yang digunakan relatif sedikit sehingga perlu menggunakan sampel yang lebih banyak.

Saran

Perlu dilakukan pengujian untuk variabel lain seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam bidang perilaku organisasi dan kepemimpinan. Studi ini disarankan dapat memberikan pemahaman kepada pihak SDM khususnya PG Candi Baru agar dapat menjadi pedoman dalam melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawannya salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Amran, Tiena Gustina dan Kusbramayanti, P. (2007) Leadership and organizational culture relationship analysis on job performance and satisfaction using SEM at PT Carita Boat Indonesia. *Proceeding: International Seminar on Industrial Engineering and Management, Univ. Trisakti*. VII : (33 – 41)
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Bass, B.M & Avolio, B.J, 1985, *Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*, California: Consulting Psychologists Press
- Bass, B.M, 1990, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc
- Bass, B.M & Avolio, B.J, 1998, *Transformational Leadership, Industrial, Military and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6 No. 2: 204-23.
- Dressler, Gary. 2007. *Human Resources Management.Tenth Edition*. Prentice- Hall Inc. New Jersey
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. 1999. Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 80-88.
- Ghozali, Imam., 2004, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gujarati, Damodar., 2005., *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani T. 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Heiddjrachman dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heryanto, A. 2006. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel permoderasi. *Tesis. Universitas Bhayangkara*. Tidak dipublikasikan

-
- Hartanto, Frans M. 1991. *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia*, makalah Seminar Departemen Tenaga Kerja, Jakarta
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hastuti, E. D. 2006. Pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderisasi. *Tesis Univ. Diponegoro*. Tidak dipublikasikan.
- Kartono, Kartini, 1994, *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta. PT.Raja Grafindo Persada.
- Khatri N and Felker A. 2004. Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation, Satisfaction, and Performance in Healthcare Organizations. *Academy Health Meet*. Vol 21 (1511) : 1-5
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan (Terjemahan)*, Jakarta, Mitra Utama.
- Martoyo, Susilo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Nawawi. 1998. *Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jakarta: Prenhalindo.
- Oluseyi, A and Hammed, T. Ayo. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. NO 16 : 7-17
- Robbins, Stephen P., 2007, *Organizational Behavior, Tenth Edition*. Prentice- Hall Inc. New Jersey
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma, 2006, *Research Methods for Business*. John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tampubolon, D. B. 2007. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel permoderasi. *Jurnal Standardisasi*. Vol 9. No 3 :106-115
- Timpe, D.A. 1999. *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
-

Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza, "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, hal. 5-13.

Umar, H. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama

Vigoda, E and Gadot. 2006. Leadership style , organizational politics, and employees' performance. *Personal Review*. Vol 36. No 5 : 661-683

Williams, L. J.andAnderson, S. E.(1991),“ Job satisfaction and organizational citizenship and in-role behaviors”, *Journal of Management*, Vol.17, pp.601-17.

Yukl, G.A. 2006. *Leadership in Organization*. Second Edition. Englewood Clifs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.