

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Yanuariadi Kusuma Baskoro¹, Yudi², Irwansyah²

1. Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin
2. Dosen Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin
Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123
Telp. / Fax (0511) 3304595, 3304968

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership style (7 items) as an exogenous variable / free, work motivation (3 items) and Employee Performance (3 items) as an endogenous variable / tied to the Vocational School (SMK) Telekomunikasi Sandhy Putra Banjarbaru South Kalimantan.

The study uses a quantitative approach with a population of 63 people, taken a sample of 58 people. In this study used a questionnaire to reveal the variables that influence the decision of the respondent. Instruments of each item statement was measured using a Likert scale of measurement that uses an interval scale 1-5. Point 1 to 5 are level scores for each statement. The results of the questionnaire first tested the validity and reliability. Further analysis conducted inferential statistics that aims to test the influence of transformational leadership style variable (X1), work motivation (X2) on the performance of the employee (Y) as well as to test the hypotheses that have been formulated in this study. This study used path analysis method to examine the contribution that each pathway is indicated by the coefficient of the path diagram of causal relationships between variables X1, X2 on Y. correlation and regression analysis which is the basis of the calculation of the path coefficients. In the calculations using the tools of SPSS for Windows version 21.

The results showed that transformational leadership style variable to variable indirectly affect work motivation, work motivation variables directly influence employee performance variables. transformational leadership style variable to variable indirectly affect employee performance, transformational leadership style independent variable has no direct effect on employee performance through workplace motivation.

Keywords: Leadership, motivation and performance

1. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif, mendorong organisasi untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Keberhasilan organisasi dalam merespon terjadinya perubahan di lingkungan bisnis, tentunya tidak terlepas dari peranan individu dalam organisasi. Merubah dan mengarahkan individu untuk mendukung keberhasilan organisasi bukanlah hal yang mudah dilakukan, diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah individu untuk mendukung organisasi dalam menghadapi persaingan global. Pemimpin adalah panutan dalam suatu organisasi, perubahan organisasi untuk mencapai tujuan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Dalam Pencapaian tujuan organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformasi) organisasi.

Seorang pemimpin memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat besar terhadap organisasi dan karyawan yang dipimpinnya, seorang pemimpin harus mampu memahami

apa yang diinginkan oleh karyawan agar tidak terjadi penolakan terhadap perintah atasan, pembangkangan, keadaan acuh tak acuh terhadap pimpinan dan kurang hormatnya kepada pimpinan, sampai pada penurunan motivasi kerja dan akhirnya penurunan kinerja karyawan (nurmianto, 2003). Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (jung dan avolo, 1999:209 dalam sunarsih, 2001).

Pemimpin Transformasional adalah proses dimana atasan dan bawahan menaikkan moral dan motivasinya ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha menaikkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai moral ke

tingkat yang lebih tinggi, seperti yang terkait dengan kebebasan, keadilan, kedamaian, kesinambungan dan kemanusiaan. Bukan berdasarkan emosi seperti kekuatan, ketamakan, kecemburuan, atau kebencian. Kepemimpinan Transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus memberikan motivasi agar dapat mencapai produktifitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Motivasi adalah sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya suatu perilaku yang tampak.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mengukur seberapa baik karyawan dalam bekerja dan menggunakan informasi. Penilaian kerja dapat membantu menumbuhkan motivasi dan peningkatan mutu karyawan, maka dukungan dari atasan dan semua pihak sangat diperlukan agar lebih efektif. Menurut Mahsun (2006), bahwa "kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi". Dengan demikian, kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja unit atau kinerja organisasi, apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.

Penelitian ini dilakukan di SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru Kalimantan

Selatan, karena sampai saat ini SMK Telkom tetap survive dan berhasil mempertahankan eksistensinya menjadi SMK Unggulan di Banjarbaru dan menjadi sekolah tujuan di Kalimantan Selatan, ditengah persaingan yang sangat ketat dengan sekolah negeri maupun swasta lainnya, baik sekolah umum atau sekolah kejuruan.

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja
2. Menganalisa dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisa dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisa dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

3. Tinjauan Teori

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja (bambang haryanto 2011, 77).

Pemimpin Transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelek, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya (Yammarinodan Bass, 1990). Dengan demikian seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek tranformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Jadi pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan,

dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Gaya kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan serta komitmen.

Mc.Clelland's (Robbins, 2001 : 173) dalam teori motivasi mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang tersedia. Teori ini memfokuskan pada 3 (tiga) kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*achievement*), yaitu bahwa kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan kekuasaan (*power*), yaitu : kebutuhan berkuasa dimana merupakan kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan berafiliasi yang mengarah kepada keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab

Suatu organisasi menggunakan penilaian kinerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar didalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan training.

Secara definitif (Bernadin dan Russel, 1993) menjelaskan kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang

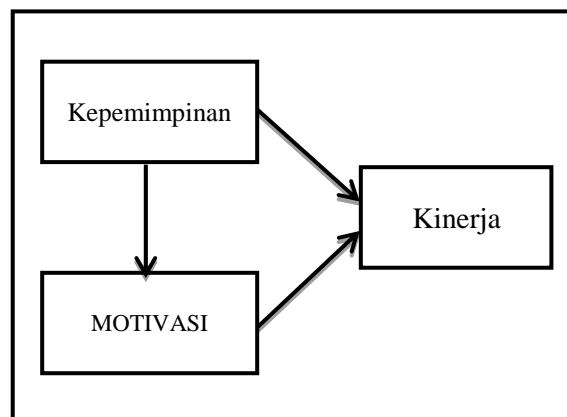
diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan.

Dalam mengukur kinerja karyawan Bernadin dan Russel (1993:382) mengungkapkan bahwa terdapat enam kriteria dalam menilai kinerja karyawan, dalam hal ini peneliti memakai 3 (tiga) kriteria yang sangat mendasar yaitu :

- 1) Kuantitas Kerja (*Quantity*) yaitu : merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan target pekerjaan yang ditetapkan sekolah, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang diberikan oleh sekolah.
- 2) Kualitas Kerja (*Quality*) yaitu : Ketelitian karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, banyaknya kesalahan hasil dalam setiap pekerjaannya, pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang ditentukan oleh sekolah
- 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*) yaitu : kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan lembur serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tambahan sesuai dengan waktu yang ditentukan sekolah.

4. Model Penelitian

Untuk mengetahui tentang berbagai hal diatas, maka variabel yang akan diteliti terbagi atas 3 (tiga) bagian yaitu variabel independen dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan variabel dependent perantara atau intervening adalah motivasi, dan variabel dependennya adalah kinerja karyawan, sehingga model kerangka konseptualnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Hipotesis

Berdasarkan pada masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual maka hipotesis yang diangkat sebagai dasar penelitian adalah :

- Hipotesis 1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Motivasi Kerja
- Hipotesis 2 : Motivasi Kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- Hipotesis 3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- Hipotesis 4 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

5. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah explanatory research yaitu penelitian yang menjelaskan dan memberikan gambaran kedudukan variabel-variabel yang detail serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 1999). Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat dipertanggung jawabkan dan dibuktikan secara ilmiah.

Dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis yang kemudian akan dibandingkan dengan data empiris. Hipotesis itu sendiri merupakan gambaran hubungan dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya atau suatu variabel dipengaruhi atau tidak dengan variabel lainnya (Nazir, 1999)

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Sampel adalah bagian dari populasi. Teknik Pengambilan Sampling yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan cara teknik sampling secara rambang proporsional (proporsional random sampling). Sampel yang di ambil dalam penelitian ini

sebanyak 58 orang, dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (1998) dari populasi sejumlah 63 orang. Maka dapat ditentukan jumlah sampel seperti dalam tabel berikut.

Tabel Jumlah populasi dan sampel karyawan SMK Telkom Banjarbaru

No	Uraian	Guru	Sarana Prasarana	Kurikulum	Keuangan	Kesiswaan	Jumlah per unit
1	populasi	40	11	6	3	2	63
2	tk kepercayaan	5%	5%	5%	5%	5%	5%
3	sample	38.36	10.71	5.91	2.98	1.99	57.95
	Jumlah (pembulatan)	36	11	6	3	2	58

Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dibedakan menjadi 2 (dua) kategori yaitu :

1) Variabel bebas (*independent variable*) atau variabel eksogen.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1). Gaya Kepemimpinan transformasional (X1) adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya dengan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan yang berpengaruh pada peningkatan kinerja. Indikator-indikator dalam gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan
- b. Kemampuan menggerakkan karyawan untuk melakukan perubahan
- c. Berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan
- d. Berani mengambil keputusan jika organisasi menghadapi tekanan dari pihak eksternal
- e. Berani melakukan tindakan secara obyektif
- f. Percaya bahwa karyawan bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan

- g. Percaya bahwa karyawan bekerja sesuai dengan Job Deskripsi
- h. Mampu mendelegasikan kewenangan yang pernah diberikan
- i. Mengarahkan karyawan agar memahami nilai-nilai spiritual dalam bekerja
- j. Menginstruksikan karyawan agar mengamalkan nilai-nilai normatif
- k. Mengikuti perkembangan teknologi secara umum
- l. Aktif mengikuti perkembangan informasi yang relevan dengan bidang kerja
- m. Aktif mengikuti pendidikan dan pelatihan
- n. Mampu menghadapi kompleksitas tugas dan masalah yang dihadapi
- o. Mampu menghadapi sikap ambiguitas karyawan
- p. Mampu mengatasi faktor ketidakpastian yang dihadapi
- q. Mampu memprediksi tantangan-tantangan ke depan
- r. Mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi

Variabel kepemimpinan transformasional selanjutnya disebut kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional diindikasikan sebagai mengidentifikasi diri sebagai alat pembaharuan (X1.1), memiliki keberanian (X1.2), Mempercayai orang lain (X1.3), motor penggerak nilai (X1.4), pembelajar sepanjang masa (X1.5), kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian (X1.6), visioner (X1.7)

2) Variabel tak bebas atau *dependent variable* atau variabel endogen.

Variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (eksogen) yang setidaknya terdapat satu hubungan (relationship). Variabel tak bebas (endogen) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Motivasi Kerja (X2) adalah faktor pendorong yang berasal dalam diri seseorang yang akan mempengaruhi cara bertindak orang tersebut. Indikator-indikator dalam Motivasi Kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan untuk meningkatkan pendidikan
- b. Kebutuhan untuk menguasai beberapa keahlian

- c. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi yang diraih
- d. Kebutuhan untuk berinteraksi dengan lingkungan kerja
- e. Kebutuhan untuk bekerjasama dan bersosialisasi dengan rekan kerja
- f. Kebutuhan akan umpan balik dari lingkungan kerja
- g. Kebutuhan untuk menciptakan ide-ide baru
- h. Kebutuhan akan peningkatan status dan prestise pribadi

Variabel Motivasi Kerja selanjutnya disebut motivasi kerja dan diindikasikan dalam : terpenuhinya kebutuhan prestasi (achievement) (X2.1), terpenuhinya kebutuhan afiliasi (X2.2), terpenuhinya kebutuhan kekuasaan (power) (X2.3).

Kinerja Karyawan (Y) di definisikan sebagai pencapaian hasil kerja karyawan dalam ukuran dan waktu tertentu. Indikator-indikator dalam Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan karyawan dalam memenuhi target pekerjaan yang ditetapkan sekolah
- b. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan kelebihan target yang diberikan sekolah
- c. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang bukan merupakan tugas
- d. Ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Masih adanya kesalahan dalam pelaporan kerja
- f. Pelaksanaan pekerjaan sesuai standar proses yang telah ditentukan sekolah
- g. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- h. Kesiapan karyawan untuk melakukan pekerjaan lembur
- i. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tambahan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

Teknik analisis

1) Analisa Statistik Deskriptif

Analisa deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2003: 169).

Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan masing-masing variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

- 2) Analisis Statistik Inferensial
Metode Statistik inferensial bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X1, X2 terhadap Y. Analisa korelasi dan regresi yang merupakan dasar perhitungan koefisien jalur. Kemudian dalam perhitungannya menggunakan program *SPSS for windows versi 21*

6. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

- 1) Hasil Uji Validasi dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel X1 valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel (0,258) atau sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 dan Reliabel karena nilai alpha Cronbach yang didapatkan (0,953) lebih besar dari 0,6.
- 2) Hasil Uji Validasi dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X2) dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel X2 valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel (0,258) atau sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 dan Reliabel karena nilai alpha Cronbach yang didapatkan (0,930) lebih besar dari 0,6
- 3) Hasil Uji Validasi dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel Y valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel (0,258) atau sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 dan dikatakan Reliabel karena nilai alpha

Cronbach yang didapatkan (0,889) lebih besar dari 0,6

Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diambil, terlebih dahulu melakukan pengujian asumsi klasik. Hal ini bertujuan agar diperoleh prediksi atau perkiraan yang tidak bias dan efisien dari persamaan regresi. Beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji auto korelasi, uji heteroskedastisitas.

- 1) Hasil pengujian normalitas data pada penelitian dengan menggunakan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Asym. Sig 2-tailed) sebesar 0,354, karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0.05, maka data penelitian terdistribusi dengan normal.
- 2) Hasil pengujian multikolinieritas pada variabel bebas dapat diketahui bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas (2,385) lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya (0,419) lebih besar dari 0.1, sehingga dinyatakan bahwa masing-masing variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas (non-multikolinieritas).
- 3) Hasil Nilai Durbin Watson dapat diketahui bahwa nilai DW sebesar 2,007, dengan melihat tabel DW untuk jumlah sample (N) = 58 dan k=2 diperoleh nilai $du = 1,391$ dan $dl = 1,600$. Tidak Ada masalah autokorelasi jika nilai DW lebih besar dari du dan lebih kecil dari $4-du$ ($du < dw < 4-du$). Hasil uji diperoleh nilai DW =2,007 maka artinya Nilai DW lebih besar dari du (1,391) dan lebih kecil dari ($4 - 1,391$ atau 2,609), sehingga dinyatakan H_0 diterima artinya tidak ada masalah autokorelasi.
- 4) Hasil pengujian Heteroskedastisitas (Uji Glejser) pada variabel bebas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan nilainya sebesar 1,00 dan nilai signifikansi motivasi kerja sebesar 1,00. Karena nilai signifikansinya lebih dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Hasil Analisa Jalur

Path Analysis (analisa jalur) digunakan untuk mengetahui apakah variabel atau seperangkat variabel berpengaruh terhadap sebuah variabel lainnya. Baik

berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Perhitungan Path Analysis pada penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS ver 21, for windows.

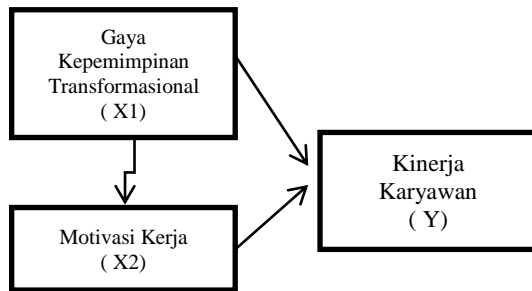
- 1) Hasil Path Analysis pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Motivasi Kerja (X2) dapat diperoleh R square (R^2) = 0,573 atau 57,3 % artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dengan kontribusi sebesar 57,3 %, sedangkan sisanya sebesar 42,7 % dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hasil Pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien path sebesar 0,762 ($X_2 = 0,762 X_1$). Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 8,806 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,672 atau sig. sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (X2). Koefisien path yang bertanda positif (0,762) mengindikasikan bahwa semakin efektif Gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya motivasi kerja.
- 2) Hasil Path Analysis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh R square (R^2) = 0,68 atau 68 %. Ini menjelaskan hasil pengujian dari pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien (R^2) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 68 %, sedangkan sisanya sebesar 32 % dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hasil Pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien path sebesar 0,491. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 4,241 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,672 atau sig. sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05

menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien path yang bertanda positif (0,491) mengindikasikan bahwa semakin efektif Gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. Hasil Pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien path sebesar 0,394. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3,405 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,672 atau sig. sebesar 0,001 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien path yang bertanda positif (0,394) mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi Kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan.

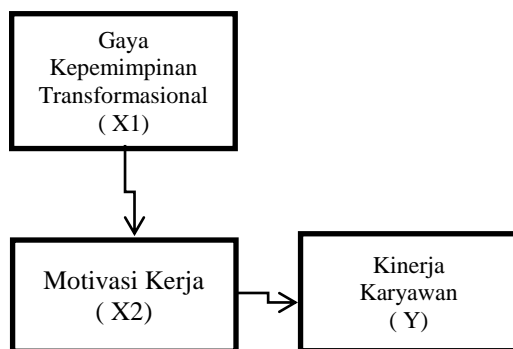
Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

- 1) Ada 3 (tiga) pengaruh langsung yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai signifikansi (Sig.) lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Motivasi Kerja (X2) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- 2) Pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (X2), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (X2) ($\beta=0,762$) dengan pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) ($\beta=0,394$), sehingga pengaruh tidak langsungnya sebesar $0,762 \times 0,394 = 0,300$.
- 3) Persamaan Path yang dihasilkan adalah sebagai berikut :
 - $X_2 = 0,762 X_1$
 - $Y = 0,491 X_1 + 0,394 X_2$

- 4) Hasil analisis jalur pengaruh langsung dapat dilihat pada gambar berikut :
5)



Analisis Jalur Pengaruh



Analisis Jalur Pengaruh Tidak

Hasil Pengujian Hipotesis

Dasar yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis adalah nilai signifikansi (sig-t), dengan kriteria sig-t > 0,05, maka Ho diterima atau H1 ditolak, yang berarti koefisien jalur yang diperoleh adalah tidak signifikan dan sebaliknya apabila sig-t < 0,05, maka Ho ditolak atau H1 diterima, yang berarti koefisien jalur yang diperoleh adalah signifikan.

- 1) Pengujian Hipotesis 1
Hipotesis 1 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dari hasil uji hipotesis yang ditunjukkan oleh hasil uji t terhadap koefisien jalur diperoleh hubungan sebesar 0,762 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa

Hipotesis 1 dapat diterima, dimana gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

- 2) Pengujian Hipotesis 2
Hipotesis 2 menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil uji hipotesis yang ditunjukkan oleh hasil uji t terhadap koefisien jalur diperoleh hubungan sebesar 0,394 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 2 dapat diterima, dimana dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

- 3) Pengujian Hipotesis 3
Hipotesis 3 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil uji hipotesis yang ditunjukkan oleh hasil uji t terhadap koefisien jalur diperoleh 0,491 in sebesar 0,491 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 3 dapat diterima, dimana gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan akan meningkatkan kinerja karyawan.

- 4) Pengujian Hipotesis 4
Hipotesis 4 menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Dari hasil perkalian pengaruh tidak langsung diperoleh koefisien jalur diperoleh hubungan sebesar 0,300. Koefisien path yang bertanda positif (0,300) mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 4 dapat

diterima, dimana dengan semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional (melalui motivasi kerja) maka berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan.

7. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan nilai t hitung yang diperoleh sebesar 8,806 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,672 atau $sig.$ sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya motivasi kerja.
- 2) Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3,405 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,672 atau $sig.$ sebesar 0,001 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi Kerja mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan.
- 3) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang diperoleh sebesar 4,241 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,672 atau $sig.$ sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional

mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan.

- 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien (R^2) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Daftar Pustaka

- Agustiar, Raudah M.S., (2012), Hubungan Antara Motivasi dan Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Produktivitas Karyawan Dan Dampaknya Pada Peningkatan Kinerja Organisasi\
- Bass, B.M, (1990), From Transactional to Transformational Leadership : Learning to share the vision. Organizational Dynamics. Dalam Steers, R.M.Porter W., dan Bigley, G.A (eds)1996. Motivation and Leadership at work sixth Edition, New York : The Mc Graw-Hill Companies 628-640
- Bass, B.M, (1997), The Transactional to Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ; Journal American Psychologist, 52: 130-139
- Bass, B.M, (1991), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational dynamics, Pergamon
- Bernardin, J. Russell, (1993), Human Resources Management : an experiential approach, McGraw-Hill Publishing, New York.
- Cushway, Barry, (2002), Human Resources Management, PT Elex Media Komputindo
- Dito, Anoki Herdian, (2010), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Exeter University, (2013), Principles of Path Analysis. Downloaded from the Department of Psychology, University of Exeter at

- http://www.exeter.ac.uk/~SEGLea/
Haryadi Yadi, (2008), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Traksaksional, Dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Persepsi Karyawan Bank BTN Jawa Timur)
- Haryanto, Bambang, (2012), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT Gatra Mapan)
- Herdiyanti, Rise P, (2004), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan [Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.]
- Hoffman, Brian J., (2011), Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness, University of Georgia
- Hoffman, Brian J., Bynum Bethany H., Piccolo Ronald F., Sutton Ashley W., (2011), Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness, *Academy Of Management Journal* Vol. 54, No. 4, 779–796.
- IBM SPSS Statistics Professional versi 21, (2013), the world's leading statistical software for business, goverment, research, and academic organizations
- Lewa, Eka Idham Iip K, Subowo, (2005), Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon
- Lisdiantini, Netty, (2011), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kewirausahaan Terhadap Motivasi (Studi pada PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia, multivar2/ pathanal.html*
Perusahaan, Bandung, Remaja Rosdakarya
- McClelland, David C, (1976), *The Achievement Motive*, Publiser Irvington, New York
- Moynihan, Donald P., Pande Sanjay K., Wright Bradley E., (2011), *How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use* (*Journal of Public Administration Research and Theory*, University of Wisconsin-Madison, Rutgers University, Newark University
- Nurjanah, (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) (eprints.undip.ac.id)
- Nurmayanti, Siti, (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Departemen Mining Pt. Xyz)
- Priyanto, Duwi, (2013), *Mandiri Belajar Analisis Statistik Data dengan SPSS*, Mediakom, Jl. Cempaka Putih no8, Deresan CT X, Gejayan Yogyakarta.
- Santoso, Singgih, (2013), *Menguasai SPSS 21 di Era Informasi*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Soumendu Biswas, (2012), *Impact of Psychological Climate & Transformational Leadership on Employee Performance*, Management Development Institute. Gurgaon, *The Indianjournal of Industrial Relations*, Vol. 48, No. 1
- Tichy, Noel.M. & Devanna Mary Devana, (1990), *The Transformational Leader*, *Business & Economics* - 306 pages
- Wibowo, Moh, (2010), *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Organisasi Dan Motivasi Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan*