

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Komparasi RSUD Banyumas, RS. Sinar Kasih, PT. PLN dan PDAM Kabupaten Banyumas)

Oleh :

Titi Nurfitri dan Sri Lestari

(Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto)

Abstract

The research is entitled “The Effect of Leadership and Motivation towards Employees Performance (A Comparative Study at RSUD Banyumas, RS Sinar Kasih, PT.PLN and PDAM Banyumas Regency). The limitation on research problems are: 1) Research at RSUD Banyumas couldn’t be done because of difficulties in getting the data, 2) The research was carried out during August till September 2009.

The research has the aims to find out and analyze:1) The effect of tranformational, transactional and laissez faire leadership towards employees motivational Sinar Kasih Hospital (Private Company), PT. PLN (Persero (BUMN), and PDAM (BUMD). 2) The effect of transformational, transactional and laissez faire leadership towards employees performance at Sinar Kasih Hospital (Private Company), PT. PLN (Persero (BUMN), and PDAM (BUMD). 3) The effect of motivation towards employees performance at Sinar Kasih Hospital (Private Company), PT. PLN (Persero (BUMN), and PDAM (BUMD). 4) The leadership applied at Sinar Kasih Hospital (Private Company), PT. PLN (Persero (BUMN), and PDAM (BUMD) among transformational, transactional and laissez faire leadership.

The research populations are all employees who work at the research object companies with the sample is as minimum as 20% selected randomly. The method of analysis is Multiple Regression Analysis Method.

The result of research analysis shows that:

- 1. In total transformational, transactional, and laissez faire leadership have an effect on employees motivation and performance at RS Sinar Kasih Purwokerto.*
- 2. At PT.PLN (Persero) APJ Purwokerto, in total transformational, transactional, and laissez faire leadership only have an effect on employees job motivation*
- 3. In PDAM (BUMD) Banyumas Regency in total transaformational, transactional and laissez faire leadership have an effect on employees motivation and performance.*
- 4. Based on research analysis, it can be found that the leadership style applied at RS Sinar Kasih Purwokerto and PT. PLN (APJ) Purwokerto and PT. PLN (APJ) Purwokerto is transformational style and PDAM (BUMD) Banyumas Regency applies transactional style.*

Finally the result of research implies that:

- 1. Even in total transformational, transactional and laissez faire leadership give significant effect towards employees motivation and performance, but for the*

- management of RS Sinar Kasih it can focus on increasing its motivation and performance through the application of transformational leadership style.*
2. *Transformational, transactional and laissez faire leadership styles at PT.PLN (Persero) Purwokerto give an effect on job motivation but it cannot increase employees performance. For this purpose the management of PT.PLN (Persero) APJ Purwokerto must pay attention on the leadership style applied by the company so far.*
 3. *The existence of transformational, transactional and laissez faire leadership in affecting employees motivation and performance at PDAM Banyumas Regency must get management attention to maintain and increase leader's potency available so far.*

Key Word: *Leadership, Motivation, Employees Performance*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi kegiatan pengikut (bawahan) melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson, dkk, 1996). Dalam konsep kepemimpinan yang diarahkan untuk mencapai tujuan melalui kinerja karyawan terdapat beberapa gaya atau macam kepemimpinan, dan yang lebih banyak dikenal adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire*.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut. Perilaku transformasional atau karismatik diyakini memperbesar dampak bentuk transaksional perilaku pemimpin pada variabel hasil pegawai, karena pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan untuk dilakukan (Gibson, dkk, 1996). Kepemimpinan model ini lebih mengedepankan pada ketaatan kepada pimpinan secara totalitas, sehingga apa yang diinginkan atau perintah pimpinan, dilaksanakan secara absolut tanpa adanya penolakan ataupun argumentasi.

Kepemimpinan kedua adalah transaksional, dapat diartikan sebagai pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka (Gibson, dkk, 1996). Kepemimpinan transaksional mempunyai karakteristik bahwa hubungan bawahan-pemimpin didasarkan pada seperangkat pertukaran atau tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya. Pada konsep ini pimpinan akan didukung oleh sistem kerja dari para bawahan, sehingga ada kerjasama yang terjalin dengan baik.

Tipe kepemimpinan terakhir adalah *laissez-faire*, pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri.

Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Kepemimpinan *Laissez-faire* mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan pada bawahan. (Hadari Nawawi, 2003).

Model kepemimpinan di atas tentunya akan sangat berimplikasi pada proses selanjutnya, yaitu dapat memberikan motivasi bagi karyawan dan juga dapat berakibat sebaliknya. Pemimpin yang efektif setidaknya mampu memotivasi setiap orang sebagai anggota organisasi untuk terus menerus belajar dan mengembangkan kompetensinya, mampu membantu setiap orang atau anggota agar merasa menjadi bagian dari organisasi sebagai satu kesatuan masyarakat serta mampu membangkitkan semangat kerja setiap orang sebagai anggota organisasi. Motivasi dapat menentukan baik-buruknya karyawan dalam bekerja. Motivasi ini merupakan faktor pendorong atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Seorang pemimpin dapat menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik, karena salah satu peran pemimpin adalah mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan kondisi di atas terlihat bahwa banyak hal yang dapat dirasakan manfaatnya melalui penerapan kepemimpinan di organisasi/perusahaan, baik untuk memotivasi karyawan dan juga meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan. Artinya arahan, bimbingan, motivasi, perintah serta pemaksaan dari pimpinan dapat berakibat langsung pada hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sebagai bawahan. Seringkali ukuran keberhasilan suatu kepemimpinan salah satunya adalah dilihat dari kinerja organisasi yang dipimpin. Menurut Prawirosentono (1999), kebijakan kinerja sangat penting dalam organisasi karena kebijakan kinerja karyawan dan organisasi akan menstimulasi para pelaku organisasi bersangkutan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan ketrampilan (*skill*) sehingga akan diperoleh karyawan-karyawan yang unggul (*human resources champion*) yang berimplikasi pada terciptanya organisasi pemuka (*leading organization*). Selanjutnya, bila setiap organisasi/perusahaan maupun pemerintah melaksanakan kebijakan kinerja dan organisasi secara komprehensif, maka implikasi secara makro ekonomi adalah terciptanya sumber daya manusia yang selalu meningkatkan keahlian dan ketrampilannya. Kenyataan inilah yang membuat posisi pimpinan dan juga gaya kepemimpinannya sangat strategis perannya, baik untuk menumbuhkan motivasi bawahan, maupun berusaha meningkatkan bawahannya.

B. Perumusan Masalah

Penelitian ini ditujukan untuk menyelesaikan permasalahan sebagai berikut:

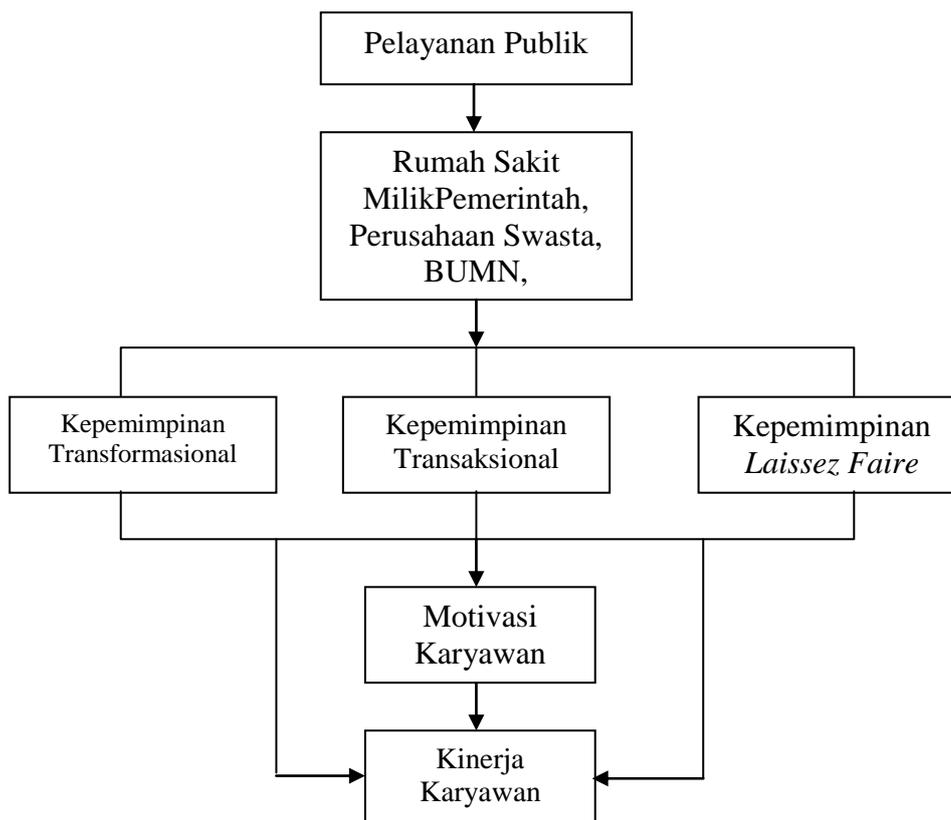
1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire* terhadap motivasi karyawan pada Rumah Sinar Kasih (Perusahaan Swasta), PT. PLN (Persero/BUMN) dan PDAM (BUMD)?

2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire* terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sinar Kasih (Perusahaan Swasta), PT. PLN (Persero/BUMN) dan PDAM (BUMD)?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sinar Kasih (Perusahaan Swasta), PT. PLN (Persero/BUMN) dan PDAM (BUMD)?
4. Diantara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire*, kepemimpinan manakah yang diterapkan pada Rumah Sinar Kasih (Perusahaan Swasta), PT. PLN (Persero/BUMN) dan PDAM (BUMD)?

C. Pembatasan Masalah

1. Penelitian pada RSUD Banyumas tidak dapat dilaksanakan karena kesulitan dalam pencarian data.
2. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus – September 2009.

D. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. kerangka pemikiran

II. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Metode Penelitian

1. Sasaran penelitian : pegawai/karyawan pada beberapa organisasi/ perusahaan yang bergerak pada bidang pelayanan publik (masyarakat).
2. Obyek penelitian :Perusahaan swasta diwakili oleh RS. Sinar Kasih Purwokerto,BUMN diwakili oleh PT. PLN (Persero), BUMD diwakili oleh PD. PDAM Purwokerto
3. Jenis penelitian : studi kasus
4. Populasi dan sampel
Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja pada organisasi/perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Husein Umar (1999) menjelaskan bahwa ukuran sampel minimal adalah sebesar 20 persen. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah 20 persen dari total karyawan yang menjadi sasaran penelitian. Pengambilan sampel dilakukan secara acak.
5. Cara pengumpulan data :
 - a. Kuesioner,
 - b.Wawancara,
 - c.Observasi.
5. Sumber data : Data primer dan data sekunder.

B. Metode Analisis

1. Definisi Operasional
 - a. Kepemimpinan transformasional
Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah kemampuan pimpinan dalam mengatur bawahan dengan dasar kharisma ataupun identitas lainnya yang dinilai lebih oleh bawahan. Indikator yang digunakan meliputi:
 - 1) *Idealized InfJudence attitude*
 - 2) *Idealized InfJudence behaviour*
 - 3) *Inspirational Motivation*
 - 4) *Intelectual Stimulation*
 - 5) *Individual Consideration*
 - b. Kepemimpinan transaksional
Kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini adalah kemampuan pimpinan dalam mengelola bawahan dengan dasar kemampuan untuk menjalin kerjasama (saling menguntungkan) guna kesuksesan bersama. Indikator yang digunakan meliputi :
 - 1) Imbalan kontingen (*contingent reward*)
 - 2) *Management by exception active*
 - 3) *Management by exception pasive*
 - c. Kepemimpinan *laissez faire*
Kepemimpinan *Laissez-faire* dalam penelitian ini adalah kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi pegawai agar mencapai tujuan yang telah

ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Indikator yang digunakan meliputi :

- 1) Menghindar untuk terlibat ketika timbul masalah penting.
- 2) Tidak ada bila dibutuhkan.
- 3) Menghindar untuk mengambil keputusan.
- 4) Menunda merespon masalah-masalah yang mendesak.

d. Motivasi

Motivasi dalam penelitian ini adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Indikator yang digunakan meliputi :

- 1) Penghargaan individual
- 2) Fasilitas yang memadai
- 3) Pengawasan kerja
- 4) Suasana kerja
- 5) Kerjasama

e. Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu. Indikator yang digunakan meliputi :

- 1) Mutu pekerjaan
- 2) Memiliki inisiatif dalam bekerja
- 3) Bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan
- 4) Mampu memanfaatkan waktu kerja yang baik
- 5) Kesalahan kerja yang minim

2. Pengukuran Variabel : digunakan metode Skala Likert, dengan alternatif jawaban diberi skor 1-5.

3. Transformasi Data

Untuk menaikkan data dari skala ordinal ke skala interval, menggunakan metode successive interval (Al Rasyid, 1994):

4. Analisis Regresi Ganda

a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dianalisis dengan model regresi sebagai berikut (Supranto, 2001):

$$Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \square$$

Keterangan:

Y_1 = Motivasi

a = Konstanta

b_i = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan transformasional

X_2 = Kepemimpinan transaksional

X_3 = Kepemimpinan *Laissez Faire*

\square = Variabel pengganggu

b. Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dianalisis dengan model regresi sebagai berikut (Supranto, 2001):

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + Y_1 + \square$$

Keterangan:

- Y_1 = Motivasi
- Y_2 = Kinerja karyawan
- a = Konstanta
- b_i = Koefisien regresi
- X_1 = Kepemimpinan transformasional
- X_2 = Kepemimpinan transaksional
- X_3 = Kepemimpinan *Laissez Faire*
- \square = Variabel pengganggu

4. Uji F

Untuk menguji koefisien regresi yaitu untuk mengetahui pengaruh nyata dari variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F dengan rumus (Supranto, 2001).

5. Uji t

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang berarti dari variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan uji t (Supranto, 2001).

6. Rata-rata Hitung

Untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing obyek penelitian digunakan rata-rata hitung, yaitu dengan membagi jumlah total skor dengan ukuran sampel (Sudjana, 1992 : 67).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian pada Rumah Sakit Sinar Kasih

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan perhitungan uji F dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan dari perhitungan uji t dapat disimpulkan bahwa hanya kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dimana pimpinan mampu menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut. Selain itu, adanya pengaruh kepemimpinan transformasional juga karena pimpinan mampu meningkatkan kesadaran tentang masalah energi dan sumber daya mereka untuk mencapai sesuatu secara maksimal. Adanya pengaruh tersebut juga menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional, karyawan lebih percaya dan hormat terhadap pemimpin sehingga mereka termotivasi untuk melakukan

- b. Analisis regresi linier berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap kinerja karyawan

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, secara parsial hanya kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Selain itu, adanya pengaruh kepemimpinan transformasional juga karena pimpinan mampu meningkatkan kesadaran tentang masalah energi dan sumber daya mereka untuk mencapai sesuatu secara maksimal. Adanya pengaruh tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada selama ini mampu membuat karyawan lebih percaya dan hormat sehingga karyawan bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Analisis regresi linier sederhana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel motivasi (X_4) sebesar 4,1084. Jadi nilai t hitung $>$ t tabel yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tinggi motivasi kerja karyawan, hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja. Motivasi tinggi yang didukung oleh penghargaan atas kinerja yang tinggi, kelengkapan fasilitas kerja, kondusifnya suasana kerja dan cukup terjaganya hubungan kerja dalam organisasi, hal tersebut akan berdampak pada peningkatannya kinerjanya.

B. Hasil Penelitian pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto

1. Analisis regresi linier berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sedangkan secara parsial hanya kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Selain itu, adanya pengaruh kepemimpinan transformasional juga karena pimpinan mampu meningkatkan kesadaran tentang masalah energi dan sumber daya mereka untuk mencapai sesuatu secara maksimal. Adanya pengaruh tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada selama ini mampu

membuat karyawan lebih percaya dan hormat sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Analisis regresi linier berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan perhitungan uji F maupun uji t dapat disimpulkan bahwa baik secara bersama-sama maupun secara parsial kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto. Tidak adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa kehadiran seorang pemimpin pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto kurang mendapatkan tempat tersendiri bagi karyawan. Hal ini karena sebagian besar karyawan menganggap gaya kepemimpinan tersebut sudah cukup bagus dan karyawan juga sudah cukup loyal sehingga dengan atau tanpa pimpinan, karyawan tetap komit untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

3. Analisis regresi linier sederhana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) APJ Purwokerto

Untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan digunakan perhitungan analisis regresi linier sederhana. Hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel motivasi (X_4) sebesar 1,5731. Jadi nilai t hitung $<$ t tabel yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Tidak adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto menunjukkan bahwa berbagai faktor motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik tidak memberikan peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan sudah loyal terhadap perusahaan serta merasa bahwa perusahaan adalah bagian dari diri karyawan sehingga mereka berupaya untuk meningkatkan kinerja dengan segala kemampuan yang dimilikinya.

C. Hasil Penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas

1. Analisis Regresi linier berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja karyawan

Berdasarkan perhitungan uji F diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan perhitungan uji t dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi para karyawan bekerja lebih baik,

mampu memberikan visi dan misi yang jelas tentang masa depan karyawan, mampu meningkatkan semangat kerja karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikannya dengan metode baru, serta meningkatkan kesadaran tentang masalah energi dan sumber daya mereka untuk mencapai sesuatu secara maksimal, kesemuanya akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja para karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Adanya pengaruh negatif tersebut menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan yang senantiasa melakukan pekerjaan didasarkan pada seperangkat pertukaran atau tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya tidak mampu memberikan motivasi bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas sudah bagus, dimana karyawan tidak mengutamakan imbalan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil perhitungan uji t juga disimpulkan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Tidak adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang selalu membiarkan kelompoknya atau bawahan orang berbuat semau sendiri, dan tidak mau berpartisipasi dalam kelompok, hal tersebut tidak berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan.

2. Analisis regresi linier berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas

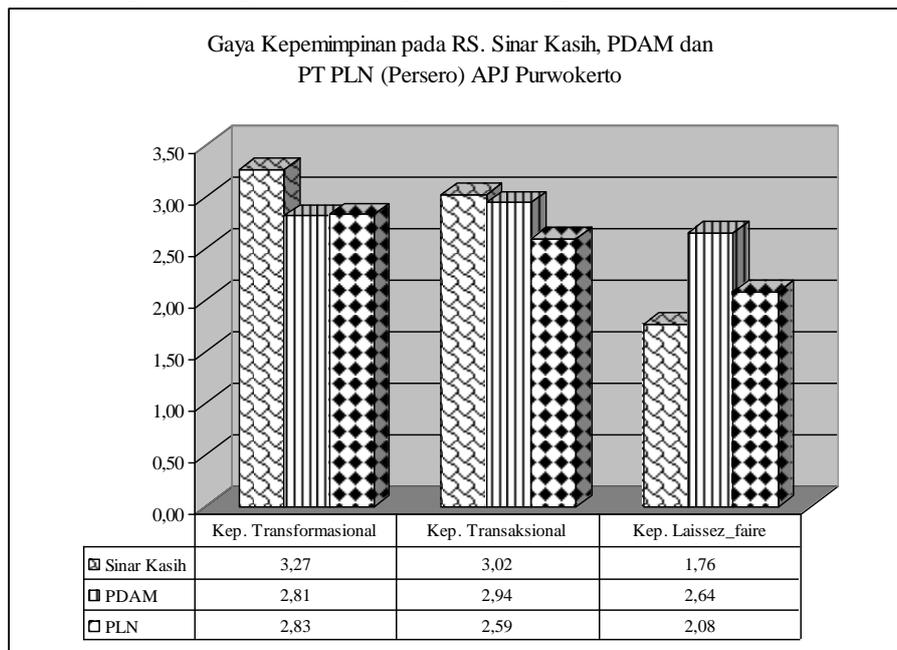
Berdasarkan perhitungan uji F maupun uji t dapat disimpulkan bahwa baik secara bersama-sama maupun secara parsial kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas mendapat perhatian khusus dari karyawan, sehingga profil pimpinan sangat berpengaruh terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan.

3. Analisis regresi linier sederhana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ($\alpha=0,05$) dan derajat kebebasan $(n - k - 1) = (df = 29)$ diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan motivasi kerja karyawan yang didukung oleh pemberian penghargaan atas kinerja yang tinggi, memadainya fasilitas kerja yang memudahkan penyelesaian pekerjaan, terciptanya suasana kerja yang menyenangkan dan terjaliannya kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaan, kesemuanya mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Untuk mengetahui tipe gaya kepemimpinan yang lebih dominan digunakan pada Rumah Sakit Sinar Kasih Purwokerto, PT PLN (APJ Purwokerto) dan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas digunakan perhitungan rata-rata jawaban responden.



Gambar 2. Gaya kepemimpinan pada RS Sinar Kasih, PDAM Kab. Banyumas dan PLN (Persero) APJ Purwokerto.

Berdasarkan gambar 2 dapat diketahui tipe gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Rumah Sakit Sinar Kasih Purwokerto dan PT PLN (APJ) Purwokerto adalah kepemimpinan transformasional.. Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden, kepemimpinan yang dijalankan sudah mampu meningkatkan rasa percaya diri pada karywan untuk menyelesaikan sesuai dengan maksimal sehingga karyawan menjadi hormat sreta termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan untuk dilakukan. Adanya gaya kepemimpinan transformasional pada kedua instansi tersebut juga karena selama ini pimpinan mampu menjadi inspirasi karyawan dalam bekerja, dimana pimpinan menunjukkan visi yang yang jelas dan menari, mampu menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai, bertindak secara rahasia dan optimis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, menggunakan tindakan dramatis dan simbollis untuk menekankan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh dan emmberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Dari hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas adalah gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini

didasarkan pada persepsi responden yang menyatakan bahwa selama ini pimpinan selalu memberikan imbalan atas usaha yang dilakukan karyawan, seperti bonus, kenaikan pangkat, dan sebagainya. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional pada PDAM juga terlihat dari aktivitas pimpinan yang secara terus menerus memonitor kinerja bawahan untuk mengantisipasi kesalahan sebelum masalah itu timbul dan segera melakukan koreksi jika diperlukan. Selain itu pemimpin juga melakukan campur tangan hanya jika kesalahan sudah terjadi dan standar kinerja tidak terpenuhi.

IV. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

1. Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh terhadap motivasi dan juga kinerja karyawan pada Rumah Sakit Sinar Kasih Purwokerto.
2. Pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto secara keseluruhan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* hanya berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Pada Perusahaan Daerah Air Minu (PDAM) Kabupaten Banyumas secara keseluruhan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh terhadap motivasi dan juga kinerja karyawan
4. Tipe gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Rumah Sakit Sinar Kasih Purwokerto dan PT PLN (APJ) Purwokerto adalah kepemimpinan transformasional, sedangkan tipe kepemimpinan pada Perusahaan Daerah Air Minu (PDAM) Kabupaten Banyumas adalah kepemimpinan transaksional.

B. Implikasi

1. Meskipun secara keseluruhan kepemimpinan transaksional, transformasional dan kepemimpinan *laissez-faire* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, namun untuk manajemen Rumah Sakit Sinar Kasih, dapat memfokuskan peningkatan motivasi dan kinerja pada gaya kepemimpinan transformasional.
2. Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan kepemimpinan *laissez-faire* pada PT PLN (Persero) APJ Purwokerto memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja, namun pengaruh tersebut tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, manajemen PT PLN (Persero) APJ Purwokerto harus benar-benar memperhatikan gaya kepemimpinan yang telah diterapkan selama ini
3. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire* terhadap motivasi dan juga kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minu (PDAM) Kabupaten Banyumas, hendaknya

menjadi perhatian bagi manajemen untuk terus mempertahankan dan semaksimal mungkin meningkatkan potensi pimpinan yang selama ini telah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid. 1994, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Program Pascasarjana Universitas Padjajaran, Bandung.
- Gibson, dkk, 1996, *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Husein Umar, 2000, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta Bussiness Research Center, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.