

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN & KARYAWAN (Studi pada STIE Malangkecewara Malang)

**Tita Boedi Astuti**

STIE Malangkecewara Malang

Email: [tbast@stie-mce.ac.id](mailto:tbast@stie-mce.ac.id)

**ABSTRAK,** Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan (Studi pada STIE Malangkecewara Malang). Adapun hal penting dalam penelitian ini adalah mengkaji pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE Malangkecewara Malang. Tujuan Penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE Malangkecewara (2) Untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE Malangkecewara (3) Untuk mengetahui Variabel manakah diantara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja yang secara signifikan berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja dosen dan Karyawan STIE Malangkecewara? (4) Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja dosen dan karyawan STIE Malangkecewara? Populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 responden dosen dan karyawan di STIE Malangkecewara Malang, yang peneliti ambil 50 responden, yaitu berdasarkan pendapat Solvin : menentukan ukuran sampel dari populasi : Berdasarkan rumus Slovin untuk jumlah populasi 100 orang, maka jumlah sampel yang akan diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan 10%, adalah:  $n = \frac{100}{1 + 100(0,1)^2} = 50$  Jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive sampling*, teknik ini merupakan cara pengambilan sampel dengan persyaratan : sampel ditunjuk melalui persyaratan tertentu, sehingga dia dapat mewakili populasi: dosen tetap & karyawan tetap, yang telah bekerja lebih dari 5 tahun yang akan dijadikan anggota sampel. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 4,223$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya. Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 6,329$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat dan sebaliknya.

**Key Words : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Semua individu merupakan komoditi berharga dan cadangan untuk manajer-manajer yang bergantung pada mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pada beberapa organisasi, manusia sebagai individu (karyawan) dan ide-ide inovatif yang

mereka hasilkan merupakan “produk” yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu.

Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk

itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformation) organisasi. Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuju kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi.

Menurut pendapat Jung dan Avolio, 1999 : 209 dalam Sunarsih, 2001). Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) dan Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. 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.

Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya. Pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

### **Konsep Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the*

*personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*. Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass (NN, 2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi

perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

**Motivasi** adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada saat diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Menurut pendapat Abraham Maslow yang dikenal dengan Teori Hirarki Kebutuhan dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996), membagi kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis : Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan Rasa Aman : Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
3. Kebutuhan Sosial : Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
4. Kebutuhan Penghargaan : Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
5. Kebutuhan Aktualisasi diri : Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk

menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

#### **Kinerja Karyawan :**

Menurut Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999 : 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja (performance) adalah sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan. Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Penilaian kerja dapat membantu menumbuhkan motivasi dan peningkatan mutu karyawan, maka dukungan dari atasan dan semua pihak sangat diperlukan agar lebih efektif.

Menurut Milkovich dan Boudreau (1994 : 65) dalam Wahyuningsih (2003) kinerja (performance) adalah sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan. Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

#### **Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan otentik tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota semakin akurat dan otentik informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi (Simamora, 2001 : 423)

## Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja

### 1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan

### 2. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi. Namun motivasi bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain : seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama., maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolok ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada perilaku positif yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Gaya kepemimpinan seseorang sangat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel dalam pendekatan yang mereka gunakan untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan tersebut yang dapat menyebabkan timbulnya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Seperti

kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

**Populasi** atau universe adalah jumlah dari keseluruhan objek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Subagyo, 1996).

Dalam penelitian ini adalah seluruh Dosen dan karyawan STIE Malangkeucewara Malang yang berjumlah 100 orang karyawan.

**Sampel** adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi, Sedangkan kecukupan sampel antara 30 sampai 500 orang (Djarwanto dan Subagyo, 1996).

Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi digunakan rumus Slovin (Sevilla, 1993), sebagai berikut: Dimana  $n$  = ukuran sampel  $n = \frac{N}{1 + N^2}$

$N$  = ukuran populasi dan  $e$  % kelonggaran kesalahan

$1 + N^2$  yang ditoleransi

Berdasarkan rumus Slovin untuk jumlah populasi 100 orang, maka jumlah sampel yang akan diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan 10%, adalah: 50 orang

**Teknik pengambilan sampel** yang digunakan adalah *Purposive sampling*, teknik ini merupakan cara pengambilan sampel dengan persyaratan : sampel ditunjuk melalui persyaratan tertentu, shg dia dapat mewakili populasi: dosen tetap & karyawan tetap ,yang telah bekerja lebih dari 5 tahun yang akan dijadikan anggota sampel.

### Metode Pengumpulan Data

**a. Metode Kuesioner** :Peneliti menggunakan daftar pertanyaan secara tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan

alternatif jawaban yang tersedia. Kuisioner ini terdiri dari beberapa item pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden, tanggapan responden tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja responden dan kinerja responden.

**b. Metode Dokumentasi** :Peneliti membaca literatur-literatur dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan sumber daya manusia terutama masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

**C. Metode Interview** :Wawancara langsung dengan pihak dosen dan karyawan sebagai responden.

#### **Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja karyawan**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (reliability) dari masing-masing angket variabel. Apabila nilai *Cronbach Alpha* semakin mendekati 1 mengidentifikasi bahwa semakin tinggi pula konsistensi internal reliabilitasnya. Hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada table dibawah ini

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kepemimpinan tranformasional	0,7359 *	Reliabel
Motivasi kerja	0,7646 *	Reliabel
Kinerja karyawan	0,7263 *	Reliabel

#### **Tehnik Analisis**

Metode statistic yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (multiple regression), Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penyelesaian model regresi linier berganda

dilakukan dengan bantuan *Program SPSS for Windows Release 14.0*

Dari hasil analisis regresi di atas, maka dapat disusun persamaan sebagai berikut:

$$Y = -2,554 + 0,775.X1 + 0,752.X2$$

Persamaan menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Nilai konstanta sebesar -2,554 menyatakan jika tidak ada peningkatan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, maka skor kinerja berkurang sebesar 2,554 satuan. Nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,775 menyatakan jika terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,775 satuan. Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,752 menyatakan jika terjadi peningkatan motivasi kerja sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,752 satuan.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Statistik Diskriptif**

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 4,223$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis  $H^1$  bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Utami (2006) yang membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 6,329$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja dapat ditingkatkan dengan rangsangan-rangsangan insentif (hadiah) bagi yang berprestasi. Manajer atau pimpinan perusahaan dapat memotivasi (merangsang bawahannya) dengan berupa pemberian hadiah kepada mereka yang berprestasi. Hadiah tersebut tentunya disesuaikan dengan kebutuhan mendesak karyawan. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat. Sebab tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hierarki daripada kebutuhan-kebutuhan manusia.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis  $H^2$  bahwa **motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Utami (2006) yang membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan merupakan variable independent yang paling dominan.

**Uji Validitas** : Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kesahihan tiap butir pertanyaan dalam angket (kuesioner). Uji validitas dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan dalam instrumen, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya pada masing-masing konstruk. Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *product*

*moment Pearson* dengan pengujian dua arah (two tailed test). Data diolah dengan bantuan program SPSS for Windows release 14.0 dan perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada :

#### Hasil Uji Validitas Kuesioner

Kepemimpinan n	$r^{\text{hitung}}$	$r^{\text{tabel}} 5\%$	Keterangan
Transformasional			
1	0,4365	0,279	Valid
2	0,5491	0,279	Valid
3	0,5500	0,279	Valid
4	0,4903	0,279	Valid
5	0,4960	0,279	Valid
6	0,6831	0,279	Valid
7	0,6235	0,279	Valid
8	0,5194	0,279	Valid
Motivasi Kerja	$r^{\text{hitung}}$	$r^{\text{tabel}} 5\%$	Keterangan
1	0,4985	0,279	Valid
2	0,4855	0,279	Valid
3	0,4907	0,279	Valid
4	0,5279	0,279	Valid
5	0,6990	0,279	Valid
6	0,5874	0,279	Valid
Kinerja dosen dan karyawan	$r^{\text{hitung}}$	$r^{\text{tabel}} 5\%$	Keterangan
1	0,4171	0,279	Valid
2	0,4628	0,279	Valid
3	0,6720	0,279	Valid
4	0,5449	0,279	Valid
5	0,5630	0,279	Valid

#### Pengujian Hipotesis

**Hasil pengujian hipotesis pertama** dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 4,223$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu

mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis  $H^1$  bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Utami (2006) yang membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Hasil pengujian hipotesis kedua** dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 6,329$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi.

#### Pengujian Uji t

Adapun hasil uji t dapat dilihat pada Lampiran 11. Hasil pengujian t dapat dilihat pada tabel uji t berikut:

**Tabel Uji t**

Variabel	$t^{\text{hitung}}$	$t^{\text{tabel}}$ *	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	4,223	2,021	0,000	$H^0$ ditolak
Motivasi kerja	6,329	2,021	0,000	$H^0$ ditolak

Sumber: data diolah

Hasil uji t dapat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $t^{\text{hitung}} = 4,223$  dengan nilai  $p = 0,000$ , sedangkan  $t^{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 5% adalah = 2,021. Dikarenakan  $t^{\text{hitung}} > t^{\text{tabel}}$  ( $4,223 > 2,021$ ) dengan  $p < 0,05$ , maka  $H^1$  diterima. Artinya kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi

kerja memiliki nilai  $t^{\text{hitung}} = 6,329$  dengan nilai  $p = 0,000$ , sedangkan  $t^{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 5% adalah = 2,021. Dikarenakan  $t^{\text{hitung}} > t^{\text{tabel}}$  ( $6,329 > 2,021$ ) dengan  $p < 0,05$ , maka  $H^2$  diterima. Artinya motivasi kerja secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penyelesaian model regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Program SPSS for Windows Release 14.0* dan perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada table dibawah Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien	$t^{\text{hitung}}$	Signifikansi
Konstanta	-2,554		
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,775	4,223	0,000
Motivasi Kerja (X2)	0,752	6,329	0,000
$R^2$	0,685		
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	0,671		
F Statistik	(51,017)(0,000)		

Sumber: data diolah

Dari hasil analisis regresi di atas, maka dapat disusun persamaan sebagai berikut:

$$Y = -2,554 + 0,775.X1 + 0,752.X2$$

Persamaan menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Nilai konstanta sebesar -2,554 menyatakan jika tidak ada peningkatan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, maka skor kinerja berkurang sebesar 2,554 satuan. Nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,775 menyatakan jika terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,775 satuan. Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,752 menyatakan jika terjadi peningkatan motivasi kerja sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,752 satuan.

### Pengujian Asumsi Klasik :

**1. Uji Normalitas :** Uji normalitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data memiliki sebaran yang normal. Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Kemudian untuk menerima atau menolak hipotesis dengan cara membandingkan p-value dengan taraf signifikansi ( ) sebesar 0,05. Jika p-value > 0,05, maka data berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dari Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada Lampiran 8 dan secara ringkas ditunjukkan tabel berikut:

**Tabel Hasil Uji Normalitas Data**

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	p-Value	Sig	Status
Unstandardized residual	0,926	0,357	p>0,05	Normal

Sumber: data diolah

Dari hasil perhitungan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dapat diketahui bahwa p-value dari unstandardized residual ternyata lebih besar dari ( $p > 0,05$ ), sehingga keseluruhan data tersebut dinyatakan memiliki distribusi normal atau memiliki sebaran data yang normal.

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi di antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (VIF)*. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada Lampiran 9 dan secara ringkas dapat ditunjukkan dalam tabel berikut :

**Tabel Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transfor	0,801	1,248	Bebas multikolinieritas

Motivasi kerja	0,801	1,248	Bebas multikolinieritas
----------------	-------	-------	-------------------------

Sumber: data diolah

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang memiliki *tolerance* lebih dari 0,1 ( $> 0,1$ ) dan semua variabel bebas memiliki nilai *VIF* kurang dari 10 (Ghozali, 2001). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas dalam model regresi.

**2. Uji Heteroskedastisitas :** Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi memiliki variansi yang sama (homoskedastisitas) dari residual satu ke pengamatan yang lain. Jika asumsi ini tidak dipenuhi, maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada Lampiran 10 dan secara ringkas dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

**3. Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	t <sup>hitung</sup>	t <sup>tabel*</sup>	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	1,405	2,021	0,202	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi kerja	-1,255	2,021	0,288	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: data diolah

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas, karena nilai  $t^{\text{hitung}}$  lebih kecil dari nilai  $t^{\text{tabel}}$  dengan nilai  $p > 0,05$  atau tidak signifikan. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam penelitian ini (Ghozali, 2001).

### KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini antara lain (1) Penelitian ini bertujuan untuk menguji Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja Dosen dan Karyawan (2) Obyek penelitian adalah Dosen dan Karyawan Tetap STIE Malangkecewara Malang sejumlah 50 orang (3) Populasi adalah seluruh Dosen dan karyawan STIE Malangkecewara Malang yang berjumlah 100 orang karyawan. (4) Hasil

penelitian membuktikan bahwa : Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 4,223$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t memperoleh nilai  $t^{\text{hitung}} = 6,329$  diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ). Artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Bagaimanapun Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan masih perlu diuji lagi untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian – penelitian berikutnya. Akhirnya Efektifitas Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan masih perlu diteliti dengan mempertimbangkan pengaruh factor-faktor yang lain, dan pada obyek penelitian yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djarwanto Ps dan Pangestu Subagyo, 1993. *Statistik Induktif*. Edisi keempat. Yogyakarta: BPFE
- Flippo, Edwin B. Masud Moh (alih bahasa), 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta : Erlangga
- Ghozali, Imam, Prof. Dr. H M.Com, Akt, 2005. *“Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”* edisi 3
- Handoko, Hani T, Dr.MBA dan Reksohadiprodjo Sukanto, Dr. M.Com. 1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta : BPFE
- Heidraja hman dan Husnan Suad (2000) *“Manajemen Personalia”* BPFE, Yogyakarta
- Kartono, Kartini. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2 Jilid Pertama. Jakarta : Salemba Empat
- Natsir, Syahir 2005. *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah”*. Jurnal Majalah Ekonomi Tahun XIV No. 1 April 2005
- Nawawi H. Hadari dan martini H. Mimi, 1994. *Metode Diskriptif Penelitian Terapan*. Yogyakarta : UGM Press
- O’Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi
- Rokhman Wahibur dan Harsono 2002. *“Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan”*. Empirika, Volume 11, Juni
- Sevilla, Consuelo G.et.al. 1993. *“Pengantar Metode Penelitian”*. Penerjemah oleh Alimuddin Tuwu. Jakarta : Universitas Indonesia



- Sunarsih. 2001. "*Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*" Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116
- Suranta, Sri 2002. "*Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*" Jurnal Penelitian Ekonomi Bisnis dan Pembangunan Vol 15 No.2 Desember 2002 : 116-138
- Swandari, Fifi 2003. "*Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership*" Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102
- Utami, Sri 2006. "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo*".Skripsi. Surakarta : UNS.
- Wahyuningsih, Tri. 2003. "*Sistem Penilaian Kinerja Sebagai Motivator Karyawan*" Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 7 No.1 Juni 2003 : 44-55