

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA
KARYAWAN (KASUS PADA PT PERMATA BANK TBK)**

Oleh : Cich Ratnasih dan Suyanto Anibala Riwu

Abstract

This study aims to determine the influence of leadership style and Motivation on employee productivity in the Department of Account Services. The data used in this study is Primary Data collected from the results of distributing Questionnaires conducted on the Department of Account Services, data management methods using Path Analysis Method (Path Analysis) using SPSS application program version 22, and sample used as many as 75 people.

The results showed that there is a positive and significant influence between leadership style and motivation on work productivity. This is evidenced from the results of previous statistical tests. And from the test results also confirmed that the motivation mediates some of the leadership style to work productivity.

Keywords: *Leadership Style, Motivation, Employee Productivity.*

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi pada abad 21, maka persaingan antar perusahaan semakin tajam. Sehingga perusahaan-perusahaan terlibat dalam kompetisi satu sama lain yang semakin berat demi mengejar pertumbuhan yang langgeng dan menguntungkan.

Menghadapi situasi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus benar-benar mengoptimalkan faktor-faktor produksi yang ada, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Memiliki sumber daya yang handal akan tercipta prestasi kerja yang tinggi dan hasil produksi yang berkualitas. Salah satu cara untuk mendapatkan sumber manusia yang handal dengan produktivitas yang tinggi, maka perusahaan perlu memelihara SDM sebagaimana faktor-faktor produksi yang lainnya.

Sumber daya manusia dituntut untuk melakukan transformasi agar dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif dapat dilihat dari aspek peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Kondisi yang dapat dilihat saat ini adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian produksi kerja oleh sebagian karyawan masih subyektif, dimana karyawan yang rajin dan tekun dalam bekerja, namun pada akhirnya sama saja dengan karyawan yang datang terlambat, malas, dan tidak disiplin.
- b. Hasil penilaian produktivitas kerja dijadikan sebagai acuan dalam menentukan kenaikan upah, promosi, mutasi, dan pemberian sanksi. Dan pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi karyawan itu sendiri dalam bekerja.
- c. Peran serta atasan yang kurang dalam memberikan umpan balik dalam pencapaian produktivitas kerja yang maksimal.

Sedangkan kondisi yang diharapkan dalam menunjang produktivitas kerja yang tinggi bagi para karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian kinerja harus merefleksikan kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan perilaku dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri.
- b. Hasil dari penilaian tersebut harus merefleksikan perbedaan yang cukup jelas antar karyawan yang berkinerja tinggi dengan karyawan yang berkinerja rendah, sehingga bisa meningkatkan motivasi bagi karyawan lainnya.
- c. Peran serta atasan sangat diharapkan dalam merencanakan sasaran kerja dan bimbingan untuk pencapaian target kerja yang telah disepakati sebelumnya.
- d. Pemberian penghargaan bagi para karyawan baik bersifat bonus ataupun yang lainnya sebagai salah satu tindakan dalam meningkatkan motivasi kerja.
- e. Lingkungan perusahaan dan suasana kerja yang harus terus diperbaiki untuk mendukung pencapaian target kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan kondisi yang diuraikan diatas maka perlu dikaji lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan, kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan.

Dari uraian di atas, diketahui terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, diantaranya adalah pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Apabila diklasifikasikan masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan

Peran serta atasan sangat menentukan terhadap penilaian kinerja, apabila seorang atasan bersikap tidak adil dan memakai system belas kasihan pada saat penilaian, maka otomatis penilaiannya tidak objektif. Penilaian yang dilakukan hanya pada akhir tahun saja juga merupakan salah satu penyebab penilaian menjadi tidak objektif.

Selain itu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Sikap atasan yang masih sulit dan enggan memberikan umpan balik justru dapat memberikan dampak buruk terhadap produktivitas kerja karyawan. Pemimpin yang baik akan memberikan pengalaman, keterampilan, dan sikap pribadinya untuk membangkitkan motivasi kerja para karyawannya. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Motivasi

Untuk dapat menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal, pemimpin harus mampu memotivasi pada karyawannya. Karena motivasi ini tidak lahir sendiri dalam diri para karyawan. Pemberian kompensasi atau bentuk penghargaan baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memotivasi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Penilaian yang objektif yang dilakukan oleh atasan juga mampu memotivasi karyawan agar dapat menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal.

c. Kemampuan

Kemampuan seseorang yang meliputi ilmu pengetahuan, keterampilan dan attitude jelas sangat mempengaruhi dalam pencapaian produktivitas kerja yang telah ditargetkan. Pengetahuan, memiliki pola pikir seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Keterampilan dapat didapat melalui pelatihan yang nantinya dimaksudkan untuk mendukung karyawan itu sendiri. Sedangkan attitude mempengaruhi seseorang karyawan untuk bertindak jujur dan disiplin dalam mengerjakan pekerjaannya serta berinteraksi dengan karyawan lainnya.

d. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Apabila lingkungan dan suasana kerjanya mendukung akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja yang tentunya akan menghasilkan produktivitas yang maksimal. Kelengkapan infrastruktur serta budaya kerja yang kondusif akan mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Sehingga gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh pada motivasi yang akan menggambarkan produktivitas kerja karyawan. Karena setiap perilaku digerakkan oleh tujuan, sementara tujuan didorong oleh motivasi dan dibalik motivasi ada keinginan untuk berprestasi yang tentunya akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik.

2. LANDASAN TEORI

1.1 Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi ataupun perusahaan dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Dengan perkataan lain, kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin

sukses. Terlebih lagi bawahan-bawahan yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan paling tidak gairah kerja para bawahan memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

Nawawi (2004) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan / kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan. Kegiatan mendorong tersebut sebagaimana telah diketengahkan diatas, adalah usaha menumbuhkan motivasi instrinsik, motivasi itu adalah dorongan yang datang dari dalam diri anggota organisasi berupa kesadaran terhadap peranan dan pentingnya pekerjaan / kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Winardi (2003) yang mengatakan kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut. Pengertian ini menekankan pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu kegiatan (bekerja).

Menurut Wahyudin (2006), kepemimpinan yaitu kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan

tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai “suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, dapat di artikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengerahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

1.2 Gaya Kepemimpinan

Selain itu setiap pemimpin memiliki gaya yang kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Menurut Tjiptono (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam berperilaku. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) terdapat ciri atau karakter pemimpin, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi, seorang pemimpin memiliki kebutuhan akan prestasi untuk menunjukkan kemampuannya kepada anak buah (karyawan).

2. Kebutuhan akan kekuasaan, seorang pemimpin pasti memiliki power akan anak buahnya.
3. Kemampuan Kognitif, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisa kondisi disekitarnya dan memahami anak buahnya.
4. Keterampilan interpersonal, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan mendekati anak buahnya.
5. Kepercayaan diri, seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri sehingga dapat memimpin dengan tegas.
6. Etika, seorang pemimpi harus memiliki etika yang baik, sehingga tidak berperilaku diluar etika yang berlaku dimasyarakat.

1.3 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah proses yang memperjelas intensitas, arah dan ketentuan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini adalah intensitas, arah dan ketekunan. Dalam hubungan antara motivasi dan intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya elemen yang terakhir, ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Menurut Samsudin (2006) motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan (driving force) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Sedangkan Liang Gie (Samsudin, 2006) menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain dalam hal pegawai / karyawan

untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh organisasi / perusahaan tersebut.

Motivasi kerja merupakan suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, keairahan dan bertanggung jawab. (Hasibuan:2008).

Manulang, menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur definisi ini adalah upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

1.4 Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi perusahaan sangatlah penting karena sebagai alat ukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan yang dihasilkan.

Dewan Produktivitas Nasional Indonesia telah merumuskan definisi produktivitas kerja secara lengkap yaitu sebagai berikut :

1. Produktivitas pada dasarnya merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

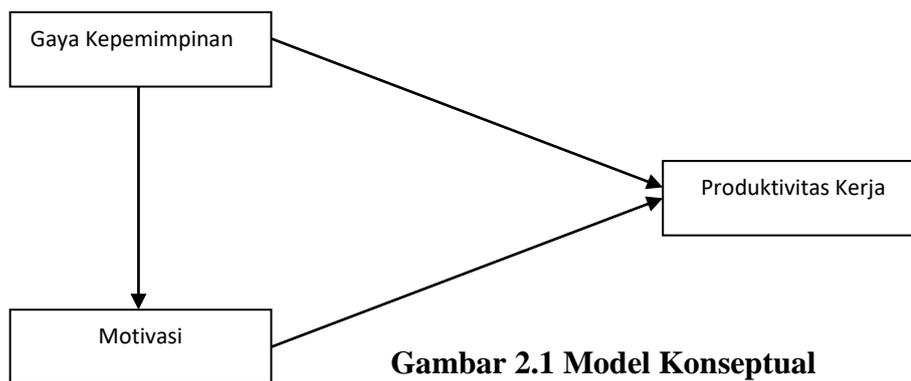
2. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input)
3. Produktivitas mempunyai dua dimensi, yaitu efektivitas yang mengarah pada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Yang kedua efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Menurut L. Greenberg dalam sinungan (2009), mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Produktivitas diartikan juga sebagai perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil, perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan unit (umum).

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis yang digunakan sebagai acuan pemecahan masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka dapat dibangun model konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Konseptual

1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan atau dugaan sementara atas prasyarat yang kebenarannya harus di uji dahulu, apakah pernyataan tersebut benar atau salah. Dalam pembahasan skripsi ini penulis mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Motivasi (X_2).
2. Terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Produktivitas Kerja (Y).
3. Terdapat pengaruh langsung antara Motivasi (X_2) terhadap Produktivitas Kerja (Y)
4. Variabel Motivasi (X_2) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Produktivitas Kerja (Y).

a. Uji Validitas

Menurut *Imam Ghazali* (2005) uji validitas digunakan untuk mengetahui sah / valid tidak suatu kuesioner, suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Adapun caranya adalah dengan menghubungkan atau mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total individu. Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *person product moment* antara skor total dengan skor item. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika signifikansi < 0,05.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Teknik Analisis

Seluruh data terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis data untuk menjawab rumusan masalah. Dalam menganalisis sebuah data, harus melalui tahapan-tahapan sistematis, karena setiap tahapan saling berkaitan satu dengan yang lain. Analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang sesuai dilatarbelakangi masalah pada bab satu adalah sebagai berikut :

b. Uji Realibilitas

Menurut *Imam Ghazali* (2005) uji reliabilitas berhubungan dengan kepercayaan masyarakat. Reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu daftar pertanyaan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel-variabel yang diteliti. Uji reabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Dengan kata lain, realibilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama.

Realibilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi konstruk atau variabel penelitian, suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur realibitas dengan *Uji Statistik Cronbach Alpha*. Suatu variable dikatakan reliabel (handal) jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,600$.

3.2 Uji Asumsi Klasik

Asumsi dasar klasik adalah hubungan antara variable independen dengan variable bersifat linear serta tidak terjadi masalah data tidak berdistribusi normal, multikolinearitas dan heteroskedastisitas diantara variable independen dalam regresi tersebut. Oleh karena itu diadakannya pengujian dan pembersihan terhadap pelanggaran asumsi dasar jika memang terjadi.

a. Uji Normalitas Data

Menurut *Imam Ghozali* (2009) caranya normal / *probability plot* yang membandingkan distribusi komulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi komulatif dari distribusi normal, adapun kriteria sebagai berikut :

1. Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
2. Jika data menyebar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear pada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang

bebas dari autokorelasi. Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan Uji Durbin Watson (DW), dengan tingkat kepercayaan 5%, apabila D-W terletak antara 1.65 sampai 2.35 maka tidak ada autokorelasi.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variable bebas. Menurut *Imam Ghozali* (2009) cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

1. Besarnya Variable Inflation Factor (VIF) pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu $VIF \leq 0,1$
2. Besarnya Tolerance pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitasnya yaitu nilai $tolerance \geq 0,1$

d. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak heteroskedastisitas, cara untuk mendeteksikannya atau dengan cara melihat grafik perhitungan antara nilai prediksi variable tingkat (z_{pred}) dengan residual (s_{resid}), analisisnya :

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar kemudian menyempit maka grafik mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

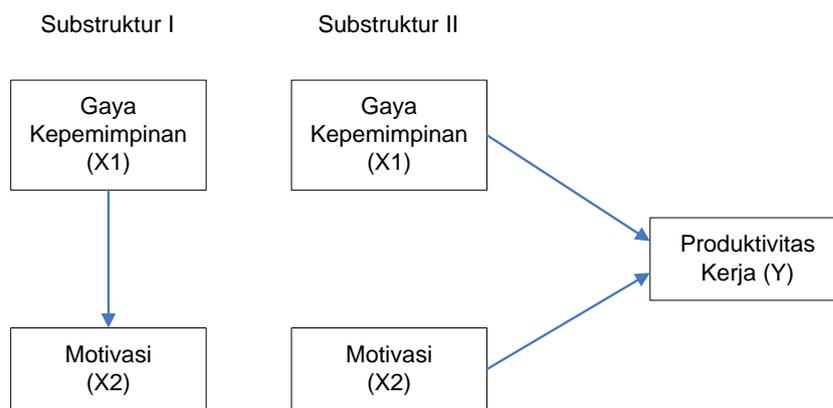
3.3 Uji Analisis Jalur (Uji Path)

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari

hubungan kausal antara variable X_1 , X_2 terhadap Y . Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variable bebasnya mempengaruhi variable tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Dengan kata lain analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat

kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat dalam seperangkat variable.

Koefisien jalur yang distandarkan ini untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variable bebas terhadap variable lain yang diberlakukan sebagai variable terikat. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibahas sebelumnya, maka model dalam analisis jalur akan menjadi sebagai berikut :



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien path ditunjukkan oleh hasil output yang dinamakan Coefficient yang dinyatakan sebagai Standardized Coefficient atau dikenal dengan nilai Beta. Jika ada diagram jalur sederhana mengandung suatu unsur hubungan antara variable bebas dengan variable terikat, maka koefisien pathnya adalah sama dengan koefisien r sederhana.

Kaidah yang dipergunakan dalam SPSS :

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig ($0,05 \geq \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

4. HASIL ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

4.1 Hasil Penelitian

Dalam mengolah data diharuskan akurat dan mudah dipahami. Kini dengan berkembangnya teknologi, memungkinkan penulis dalam menganalisis dan mengolah data secara singkat, akurat, serta mudah dipahami. Program Statistical Package for Social Science (SPSS) merupakan sebuah program aplikasi yang memiliki kemampuan dalam hal analisa statistik, dengan menggunakan aplikasi tersebut penulis dapat membuktikan ada atau tidak adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, serta membuktikan ada atau tidak adanya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

Untuk menjawab rumusan masalah yang terdapat pada BAB I, penulis menggunakan program aplikasi SPSSversi 22 yang digunakan untuk membuktikan ada atau tidak

adanya pengaruh antara variabel independen (variabel bebas) terhadap variable dependen (variabel terikat), serta menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah penyajian analisis secara bertahap.

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan suatu tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat validitasnya rendah,

maka instrumen tersebut kurang valid. Suatu kuesioner dikatakan valid jika jawaban yang terdapat dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Nilai r hitung diambil melalui Output Cronbach Alpha dari SPSS, sedangkan nilai r tabel diambil dengan menggunakan rumus $df = n - 2$, yaitu $df = 300 - 8 = 292$, sehingga menghasilkan nilai r table sebesar 0,235. Berikut untuk hasil lengkapnya :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X1)
Item – Total Statistic

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correcred Item – Total Correlation	Cronbach’s Alpha if Item Deleted
item1	36.2800	14.394	.368	.812
item2	36.3600	11.504	.777	.764
item3	36.0400	12.201	.644	.783
item4	36.2400	13.888	.702	.791
item5	36.0800	14.183	.408	.809\
item6	36.3200	14.410	.241	.828
item7	36.2400	14.050	.504	.802
item8	36.2000	14.270	.287	.823
item9	36.1600	12.298	.628	.785
item10	36.2400	12.347	.559	.794

Dari hasil uji validitas gaya kepemimpinan di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari r hitung lebih besar dari r

tabel yang hanya 0.235. Dengan demikian dari setiap butir pertanyaan variabel gaya kepemimpinan dapat dikatakan valid.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X2)
Item – Total Statistic

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correcred Item – Total Correlation	Cronbach’s Alpha if Item Deleted
item1	34.6800	10.112	.610	.718
item2	34.7600	10.644	.310	.749
item3	34.6000	10.135	.670	.714
item4	34.4400	10.628	.427	.738
item5	35.0800	9.723	.378	.748\
item6	34.4800	10.064	.627	.716
item7	34.8400	10.352	.343	.749
item8	34.8400	10.920	.304	.752
item9	36.0800	9.318	.468	.732
item10	36.1200	10.161	.310	.758

Dari hasil uji validasi gaya kepemimpinan di atas dapat dilihat bahwa hasil rata-rata dari r hitung lebih besar dari r

tabel yang hanya 0.235. Dengan demikian dari setiap butir pertanyaan variabel motivasi dapat dikatakan valid.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja (Y1)
Item – Total Statistic

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item – Total Correlation	Cronbach’s Alpha if Item Deleted
item1	36.7600	5.050	.327	.666
item2	37.1200	5.134	.462	.648
item3	37.0400	5.066	.306	.671
item4	36.7600	4.969	.366	.659
item5	37.1600	4.677	.397	.653
item6	36.6000	5.108	.336	.664
item7	36.6800	4.599	.380	.658
item8	36.5600	4.952	.440	.646
item9	38.3200	5.734	.285	.679
item10	38.5200	5.361	.249	.679

Tabel di atas menunjukkan bahwa keseluruhan butir pertanyaan variable produktivitas kerja karyawan lebih besar r hitung dari pada r tabel yaitu 0.235. Maka dapat dikatakan uji validitas pada variable produktivitas kerja dianggap valid.

Dari tabel-tabel pengujian validitas diatas, maka keseluruhan butir-butir pertanyaan variable independen maupun variable dependen adalah bernilai positif yang berarti r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel yang besarnya 0,235. Karena keseluruhan r hitung semua variable lebih besar dari tabel, maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir pernyataan variable independen maupun variable dependen dinyatakan valid.

b. Uji Rehabilitas Data

Pada tahap selanjutnya dilakukan uji reliabilitas yang digunakan untuk mengetahui seberapa kuat sebuah alat ukur dapat diandalkan dan dapat dipercaya sehingga apabila di ulang beberapa kali hasilnya akan tetap sama (konsisten). Pengujian reliabilitas ini menggunakan *Formula Cronbach’s Alpha*, dimana secara umum dianggap reliabel apabila nila Alpha Cronbachnya > 0,6. Berikut ini adalah hasil dari uji reliabilitas

Tabel 4.4
Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X1)
Reliability Statistics

Cronbach’s Alpha	N of Items
.817	10

Pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari keseluruhan variable yaitu diatas 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa variable dalam penelitian ini dianggap reliable.

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Motivasi Kerja (X2)
Reliability Statistics

Cronbach’s Alpha	N of Items
.757	10

Pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari keseluruhan variable yaitu diatas 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa variable dalam penelitian ini dianggap reliable.

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja (Y1)
Reliability Statistics

Cronbach’s Alpha	N of Items
.686	10

Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari keseluruhan variable yaitu diatas 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa variable dalam penelitian ini dianggap reliable.

Metode pengambilan keputusan pada uji reliabilitas biasanya menggunakan batasan 0,6. Menurut *uma* sekarang, reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik. Sedangkan 0,757 dapat diterima dan diatas 0.8 adalah baik. Pada output diatas diketahui data valid sebanyak 300 dengan jumlah item sebanyak 10. Karena nilai $0,817 > 0,6$ (uji gaya kepemimpinan); $0,8 > 0,6$ (uji motivasi kerja); $0,686 > 0,6$ (uji produktivitas kerja), maka dapat disimpulkan bahwa instrument pada gaya kepemimpinan, motivasi, dan produktivitas adalah reliable.

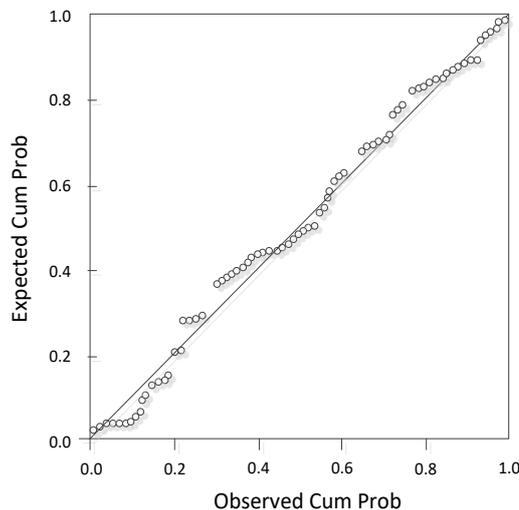
4.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable independen dan variable dependen keduanya mempunyai distribusi normal Menurut *Imam Ghozali* (2009) caranya normal / *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal, adapun kriteria sebagai berikut :

1. Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
2. Jika data menyebar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.1
Uji Normalitas Data
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable Produktivitas Kerja



Pada grafik normal probability plot terlihat titik menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah keadaan dimana terjadi korelasi dari residual untuk pengamatan 1 (satu) dengan pengamatan yang lain yang disusun menurut runtun waktu. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak

adanya masalah autokorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi digunakan uji *Durbin Watson* (DW Test)

Tabel 4.7
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
1	.733 ^a	.538	.525	1.69392	2.099

- a. Predictors : (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan
- b. Dependent Variable : Produktivitas Kerja

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa Durbin Watson sebesar 2,099 terletak pada daerah $dU (1,6802) < DW (2,099) < 4 - dU (1,6802) = 2,3198$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima (tidak terjadi autokorelasi).

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah dimana diantara variable independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan liner yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, kita akan menggunakan metode melihat nilai *Tolerance* dan *VIF*

Tabel 4.8
Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistic	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
	17.291	2.654		6.514	.000		
	.204	.050	.333	4.033	.000	.943	1.060
	.407	0.58	.579	7.023	.000	.943	1.060

- a. Dependent Variable : Produktivitas Kerja

Metode pengambilan keputusannya yaitu : apabila semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai *VIF* maka semakin mendekati masalah multikolinearitas. Persyaratannya, apabila nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan *VIF* < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas. Dari table output diatas diketahui bahwa nilai *Tolerance* dari kedua variable independen sebesar $0,943 > 1$ dan *VIF* sebesar $1,060 < 10$, jadi dapat

disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas.

d. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas, kita akan menggunakan metode *Spearman's rho*.

Tabel 4.9
Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation	1.000	.201	.138
		Coefficient Sig. (2-tailed)	.	.083	.237
		N	75	75	75
	Motivasi	Correlation	.201	1.000	.211
		Coefficient Sig. (2-tailed)	.083	.	.069
		N	75	75	75
	Unstandardized Residual	Correlation	.138	.211	1.000
		Coefficient Sig. (2-tailed)	.237	.069	.
		N	75	75	75

Metode pengambilan keputusannya jika nilai signifikan antara variable independen dengan residual lebih dari > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya apabila signifikan kurang dari 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas. Dari table output diatas diketahui bahwa nilai signifikansi kualitas gaya kepemimpinan 0,237 dan signifikansi motivasi 0,069. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4.3 Analisis Jalur / Path Analysis

a. Uji secara keseluruhan (simultan) / Uji F

Kaidah pengujian signifikansi adalah :

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H0 diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq \text{Sig}$), maka H0 ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Tabel 4.10
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Squares	F	Sig.
1. Regression	240.526	2	120.263	41.913	.000 ^b
Residual	206.594	72	2.869		
Total	447.120	74			

- Dependent Variable : Produktivitas Kerja
- Predictors : (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan

Dari tabel 4.10 di atas diperoleh nilai F 41,913 dengan nilai probabilitas (Sig) 0,000. Karena nilai Sig < 0,05 maka keputusannya adalah H0 ditolak dan Ha diterima, oleh sebab itu pengujian secara keseluruhan berpengaruh signifikan.

c. Uji secara Individual (Parsial) / Uji t

Kaidah pengujian signifikan adalah :

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H0 diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0,05 \geq \text{Sig}$),

maka H0 ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Maka dari ketentuan di atas diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.11
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.733 ^a	.538	.525		1.69392

a. Predictors : (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17.291	2.654		6.514	.000
Gaya Kepemimpinan	.204	.050	.333	4.033	.000
Motivasi	.407	0.58	.579	7.023	.000

a. Dependent Variable : Produktivitas Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	30.537	4.005		7.626	.000
Gaya Kepemimpinan	.208	.099	.238	2.094	.040

a. Dependent Variable : Motivasi

Dari tabel Coefficient di atas dapat di ringkas sebagai berikut :

Variable Bebas	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung	Total
Gaya Kepemimpinan	Motivasi	0,238*	0,238*
Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Kerja	0,333*	0,470*
Motivasi	Produktivitas Kerja	0,579*	0,579*

Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan yang secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja adalah $0,333^2 = 0,1108$ atau 11,08%, sedangkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan yang tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja (dimediasi oleh motivasi) adalah $0,1378^2 = 0,0189$ atau 1,89%. Besarnya nilai pengaruh gaya kepemimpinan yang secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja lebih besar dari nilai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh motivasi. Maka dapat dikatakan bahwa motivasi memediasi sebagian kecil pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

Terhadap pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Produktivitas Kerja. Besarnya pengaruh Motivasi yang secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja adalah $0,579^2 = 0,3352$ atau 33,525%.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Bedasarkan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan pada karyawan Departemen Account Services, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Besarnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang secara langsung mempengaruhi Motivasi adalah 5,66%
2. Besarnya Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja para Karyawan di Departemen Account Services adalah 11,08%
3. Besarnya Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja para karyawan pada Departemen Account Services adalah 33,52%
4. Berdasarkan kaidah yang ada, maka Motivasi memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Departemen Account Services.

Kaidah mediasi :

- a. Motivasi memediasi jika :
 Pengaruh Gaya Kepemimpinan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
 Pengaruh Gaya Kepemimpinan signifikan terhadap Motivasi
 Pengaruh Motivasi signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
- b. Motivasi tidak memediasi jika :
 Pengaruh Gaya Kepemimpinan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
 Pengaruh Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Motivasi
 Pengaruh Motivasi signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

5.2 Saran-saran

Penelitian yang dilakukan ini, baru pada tingkat permulaan untuk memahami karakteristik variable bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi, variable terikat yaitu produktivitas kerja karyawan. Penulis menyarankan kepada pihak perusahaan untuk memanfaatkan hasil penelitian ini untuk dimanfaatkan dan dikembangkan sebagaimana mestinya :

Saran- saran penulis kepada pihak perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya ada tambahan kesempatan untuk saran atau pendapat karyawan

untuk didengarkan, dipertimbangkan, dan diterapkan dalam kebijakan atau peraturan yang akan dibuat. Gaya kepemimpinan harus lebih kearah demokratis menyangkut hasil penyampaian pertimbangan dan penggunaan saran karyawan

2. Atasan atau pemimpin juga disarankan agar lebih sering memberikan bimbingan dan arahan pada setiap karyawan dengan porsi yang sama (penilaian objektif) agar tidak ada kecemburuan antar karyawan. Hal ini dapat disiasati dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif yaitu bersedia menjelaskan tanpa diminta, bersahabat dan mudah didekati serta memiliki perhatian murni kepada karyawan. Karena kurangnya arahan dan bimbingan dari pimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja karyawan.
3. Selalu menjaga agar tingkat motivasi karyawan tetap berada pada taraf tinggi, dapat dilakukan dengan pengawasan serta perhatian dan bantuan pimpinan secara berkala melalui perubahan model gaya kepemimpinan menjadi lebih dekat dengan karyawan sehingga tidak ada lagi keseganan berlebihan yang membuat ada jarak antara pimpinan dengan karyawannya.
4. Peningkatan peraturan yang lebih jelas tentang pemberian penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan sangat baik ataupun bentuk teguran untuk karyawan yang melakukan kesalahan. Sehingga membuat karyawan lebih termotivasi lagi untuk berprestasi dalam bekerja dan menghindari kesalahan agar tercipta produktivitas kerja yang maksimal.

Penulis juga tidak lupa menyarankan kepada peneliti selanjutnya, agar melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan seperti kedisiplinan, prestasi kerja, etos kerja, kondisi lingkungan kerja, dan lain

sebagainya, demi pengembangan ilmu pengetahuan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Hussein Umar, Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005
- Jimmy Joses Sembiring, SMART HRD : Perusahaan Tenang Karyawan Senang, Jakarta : Visi Media, 2010.
- Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Samsudin, Sadili, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesatu, Bandung : Pustaka Setia, 2006
- Hasibuan, Malayu S.P., Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008.
- Amsyah Zulkipli MLS, Drs, Manajemen Sistem Informasi, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Manullang, M dan Manullang Marihot, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : BPFEE, 2001
- Nawawi, Hadari H dan Martini HM, Kepemimpinan yang Efektif, Cetakan ke Empat, Yogyakarta : Gadjadarda University press, 2004.
- Tjiptono Fandy, Ciri-ciri Kepemimpinan, Edisi Pertama, Malang, 2006.
- Imam, Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Semarang : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2009.
- Sofjan Assauri, Manajemen Produksi dan Operasi, Jakarta : Fakultas Ekonomi UI, 1993.
- Jogiyanto, Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi Pertama, BPFEE, Yogyakarta, 2004.
- Lukman Dendawijaya, Manajemen Perusahaan, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2008.
- Sambas Ali Muhidin dan Maman Abdurahman, Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian, Bandung : Pustaka Setia, 2007
- Duwi Prayitno, SPSS untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate, Yogyakarta : Gava Media, 2009