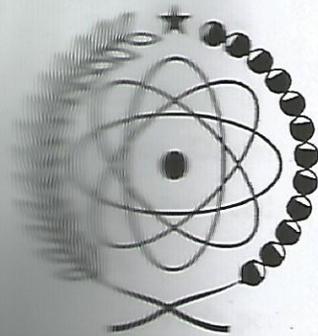


INTEREST

MAJALAH ILMIAH FE - UNIB

VOLUME XIV NOMOR 02 EDISI JULI - DESEMBER 2010

MERRI ANITASARI	APAKAH PENDAPATAN NELAYAN DI KELURAHAN PASAR BENGKULU TERDISTRIBUSI MERATA ?
BARIKA	DAMPAK PENGEMBANGAN SEKTOR PARIWISATA TERHADAP KESEJAHTERAAN MASYARAKAT LOKAL
DARMAN USMAN SUFRIYADI	ANALISIS PENERIMAAN PAJAK REKLAME TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KOTA BENGKULU TAHUN 2006-2009
BAIHAQI	HUBUNGAN ANTARA KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL : <i>JOB RELEVANT INFORMATION</i> DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING.
AAN ZULYANTO	IMPLIKASI PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH DAN DESENTRALISASI FISKAL DI INDONESIA
LISA MARTIAH NILA SAKINAH YURIZA	AKUNTANSI SYARIAH : PERSEPSI DOSEN AKUNTANSI DAN MAHASISWA AKUNTANSI
HALIMATUSYADIAH	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN : MOTIVASI SEBAGAI <i>INTERVENING VARIABLE</i>
SUNOTO SYAFRIANDI	ANALISIS SEKTOR UNGGULAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PERTUMBUHAN EKONOMI PROVINSI BENGKULU
EMMI ROSITA LUBIS DRS. BUDI SUPRIYANTO, MP	ANALISIS OPERASI JASA LAYANAN KESEHATAN PADA PUSKESMAS SUKAMERINDU KOTA BENGKULU



INTEREST

MAJALAH ILMIAH FE - UNIB

VOLUME XIV

NOMOR 02

EDISI JULI - DESEMBER 2010

WISNANTASARI

APAKAH PENDAPATAN NELAYAN DI KELURAHAN PASAR BENGKULU TERDISTRIBUSI MERATA ?

WISNANTASARI

DAMPAK PENGEMBANGAN SEKTOR PARIWISATA TERHADAP KESEJAHTERAAN MASYARAKAT LOKAL

WISNANTASARI

ANALISIS PENERIMAAN PAJAK REKLAME TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KOTA BENGKULU TAHUN 2006-2009

WISNANTASARI

HUBUNGAN ANTARA KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL : *JOB RELEVANT INFORMATION* DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING.

WISNANTASARI

IMPLIKASI PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH DAN DESENTRALISASI FISKAL DI INDONESIA

WISNANTASARI

AKUNTANSI SYARIAH : PERSEPSI DOSEN AKUNTANSI DAN MAHASISWA AKUNTANSI

WISNANTASARI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN : MOTIVASI SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*

WISNANTASARI

ANALISIS SEKTOR UNGGULAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PERTUMBUHAN EKONOMI PROVINSI BENGKULU

WISNANTASARI

ANALISIS OPERASI JASA LAYANAN KESEHATAN PADA PUSKESMAS SUKAMERINDU KOTA BENGKULU

WISNANTASARI, MP

**MANAJEMEN/PEMANGGUNG/PENGURUS PENERBITAN JURNAL EKONOMI
FE-UNIB**

SK.Dekan
Nomor: 1349.A/J.30.1.12/HK/2004

Penasehat
Dekan Fakultas Ekonomi

Penanggung Jawab
Pembantu Dekan I

Ketua Dewan Penyunting
Retno Agustina Ekaputri

Sekretaris
Sunoto

Editors

*Richwan Nurazi
Universitas Bengkulu*

*Ferry Tema Atmaja
Universitas Bengkulu*

*Zulkifli Husin
Universitas Syiah Kuala*

*Agus Suman
Universitas Brawijaya*

*Diah Natalisa
Universitas Sriwijaya*

*Rachman Lubis
Universitas Syiah Kuala*

*Achyar Adnan
Universitas Islam Indonesia*

*Lizar Alfansi
Universitas Bengkulu*

Staf Sekretariat
Amaliah

Kantor Editor
Majalah Ilmiah INTEREST
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu
Jl. Raya Kandang Limun Bengkulu
Telp. (0736)21170 Pes (202) Fax. 0376-21396
E-mail : fe_unib03@yahoo.com

Apakah pendapatan nelayan di kelurahan pasar bengkulu terdistribusi merata? <i>Merri anitasari</i>	1-7
Dampak pengembangan sektor pariwisata terhadap kesejahteraan masyarakat lokal <i>Barika</i>	8-17
Analisis penerimaan pajak reklame terhadap pendapatan asli daerah Kota Bengkulu tahun 2006-2009 <i>Darman Usman</i> <i>Sufriyadi</i>	18-23
Hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial: <i>job relevant information</i> dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating <i>Baihaqi</i>	24-38
Implikasi pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal di Indonesia <i>Aan zulyanto</i>	39-56
Akuntansi syariah: persepsi dosen akuntansi dan mahasiswa akuntansi <i>Lisa martiah nila</i> <i>Sakinah yuriza</i>	57-71
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan: motivasi sebagai <i>intervening variable</i>) <i>Halimatusyadiyah</i>	72-81
Analisis sektor unggulan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi Provinsi Bengkulu <i>Sunoto</i> <i>Syafriandi</i>	82-91
Analisis operasi jasa layanan kesehatan pada puskesmas Sukamerindu kota Bengkulu <i>Emmi rosita lubis</i> <i>Drs. Budi Supriyanto, mp</i>	92-97

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN: MOTIVASI SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE*

Halimatusyadiah

Abstract

This research is aimed to identify the impact of the leadership style to employees performance and to prove that motivation as an intervening variable affects to the relationship between leadership style and employees performance. Questionnaires were distributed to employees of Bengkulu University by stratified sampling.

The result indicated that leadership style affected the employees performance. The result also indicated that leadership style did not affect the motivation. The motivation also did not affect the employees performance. It meant the motivation as an intervening variable was unprovable in this research.

Keyword: Leadership style, motivation, and employees performance

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan dalam mengelola organisasi tidak terlepas dari sikap pimpinan dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan bukan merupakan pendapat pemimpin tentang perilaku mereka, tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku kepemimpinannya (Gibson, et al. 2000). Gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya adalah motivasi, sebab motivasi lebih mengarah pada perilaku individu dalam organisasi. Meskipun setiap individu/karyawan merupakan bagian dari organisasi yang tindakannya sudah diarahkan, namun mereka tetap individu yang mempunyai tujuan sendiri, karena kebutuhan dan keinginan tiap individu dalam organisasi berbeda-beda. Dengan demikian seorang pemimpin harus mengetahui apa yang menjadi motivasi karyawannya, karena hal ini akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasi akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Thoha (1995) bahwa berhasil tidaknya seorang karyawan dalam prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya.

Universitas Bengkulu (UNIB) sebagai organisasi yang berkiprah dibidang pendidikan tidak terlepas dari pemimpin dan para bawahannya untuk mencapai tujuan. Dalam menjalankan operasionalnya, organisasi ini selalu dihadapkan pada berbagai perilaku individu yang heterogen. Perilaku para karyawan akan sangat menentukan hasil dari tujuan yang telah ditetapkan. Mereka dapat menghasilkan prestasi jangka panjang yang

positif, atau sebaliknya prestasi jangka panjang yang negatif dan tidak berkembang. Hasil yang dikehendaki dari perilaku karyawan tentu saja prestasi kerja yang efektif, untuk itu perilaku perlu diarahkan dan dimotivasi. Dengan adanya motivasi karyawan yang tinggi maka timbul reaksi yang tinggi terhadap pekerjaan yang harus dilakukannya, sehingga prestasi kerja akan mengikutinya, dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan sekaligus menguji apakah motivasi berperan sebagai variable intervening yaitu variabel tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel prestasi kerja.. Pengujian ini perlu dilakukan, karena gaya kepemimpinan merupakan faktor yang diduga sangat berpengaruh terhadap situasi dalam organisasi, juga merupakan faktor yang memiliki pengaruh kuat dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan uraian tersebut permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan di Universitas Bengkulu berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan di Universitas Bengkulu berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
3. Apakah motivasi karyawan di Universitas Bengkulu berpengaruh terhadap Prestasi kerja karyawan?

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Gaya Kepemimpinan

Setiap anggota organisasi memiliki tujuan pribadi yang seringkali berbeda dengan tujuan organisasi. Untuk menyesuaikan tujuan (*goal congruence*) maka diperlukan pemimpin yang mengkoordinasikan dan mengarahkan tujuan dari anggota organisasi dan tujuan organisasi itu sendiri.

Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula dengan Gibson(2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha dengan menggunakan gaya untuk mempengaruhi dan memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan akan merefleksikan suatu tipe keperibadian atau *personality* (Robbins, 2001). Demikian juga dengan Fleisman dan Peters (1962) menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mengengaruhi orang lain, seperti yang dipersepsikan orang lain.

Gaya kepemimpinan dapat diterapkan dengan pendekatan otokratis yang sangat terstruktur sampai ke gaya konsiderat yang berorientasi kerakyatan. Pemimpin otokratis memikul tanggungjawab dan wewenang penuh serta kekuasaan terpusat pada dirinya sehingga membuat keputusan sendiri. Kepemimpinan otokratis pengawasannya bersifat

ketat, langsung dan tepat. Sedangkan kepemimpinan yang demokratis menciptakan situasi yang mana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja dan membantu bawahan belajar dari kesalahan. Fleishman *et al.*, dalam Gibson (2000) menitik beratkan pada perilaku pemimpin yang bersifat konsiderasi dan struktur inisiatif. Gaya kepemimpinan konsiderasi menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan struktur inisiatif menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan didalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Likert (1961) lebih menitik beratkan pada gaya yang berorientasi pekerjaan dan berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan cenderung akan melakukan pengawasan yang ketat agar pelaksanaan pekerjaan dapat terjamin, gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan akan cenderung memotivasi bawahan dari pada mengawasi, pemimpin akan mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan pada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Fieldler (1967) lebih menekankan pada pendekatan kontinjensi (*Contingency theory*) bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tergantung pada faktor situasi, karyawan, organisasi, tugas, dan variabel lingkungan lainnya. Pendekatan kontinjensi ini menjelaskan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik yang bisa diterapkan di organisasi secara umum.

2.2 Motivasi

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Mitchell (1982) mendefinisikan motivasi sebagai derajat sampai dimana individu berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi adalah kebutuhan, desakan, keinginan, dan dorongan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Motivasi adalah masalah yang kompleks dalam organisasi, karena motivasi tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku seseorang yang tampak. Ada tiga pandangan tentang motivasi dalam organisasi yaitu:

1. Model tradisional. Pandangan model tradisional mengisyaratkan bahwa bagaimana pimpinan menentukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dan menggunakan sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Pandangan ini beranggapan bahwa para karyawan pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berupa uang.

2. Model hubungan manusiawi. Pandangan ini beranggapan bahwa untuk memotivasi para karyawan tidak hanya harus dengan uang, tetapi juga dapat dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial para pekerja dan membuat mereka merasa berguna dan penting.
3. Model sumber daya manusia. Model ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Pandangan ini lebih menekankan bahwa karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Dengan demikian para karyawan dapat diberi tanggungjawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

2.3 Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Dalam suatu organisasi setiap pemimpin perlu memainkan peran yang aktif dalam memotivasi karyawannya. Salah satu dari beberapa kesimpulan dari teori dan riset yang telah dilakukan tentang motivasi (Gibson, *et al.* 2000) adalah:

1. Manajer (pimpinan) bisa mempengaruhi motivasi karyawan. Bila prestasi perlu ditingkatkan maka pimpinan harus melakukan intervensi dan membantu menciptakan suatu atmosfer yang mendorong, dan mempertahankan peningkatan.
2. Pimpinan harus selalu ingat bahwa kemampuan, kompetensi dan kesempatan memainkan peran dalam motivasi. Seseorang dengan kemampuan yang rendah atau sedikit keterampilan akan mengalami kesulitan saat ingin menjadi produktif. Suatu organisasi yang tidak mempunyai kesempatan dan dengan hambatan seperti kondisi kerja yang tidak kondusif serta pimpinan yang mempunyai tatacara yang tidak beraturan akan sukar membantu menciptakan atmosfer yang mendorong motivasi.

Dari kesimpulan diatas tampak bahwa pimpinan sangat berperan dalam memotivasi karyawannya. Otley & Pierce (1995) juga menyatakan bahwa banyak riset yang menemukan perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan, motivasi dan kinerja bawahan misalnya Stogdill (1974) dan Barrow (1977).

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

2.4 Gaya Kepemimpinan dan Prestasi Karyawan

Prestasi kerja atau kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan target (ukuran) yang telah disepakati bersama. Penelitian yang mengaitkan kinerja dengan gaya kepemimpinan telah dilakukan sebelumnya diantaranya oleh Stogdill (1974), Borrow (1977) dalam Saffrililana (2001) menemukan bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan bawahan dan motivasi kerjanya. Shea (1999) menemukan bahwa gaya kepemimpinan karismatik lebih disukai bawahan dan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Peneliti lainnya di Indonesia adalah Hardani (2001), meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai KPKN Yogyakarta. Hasil penelitiannya menemukan

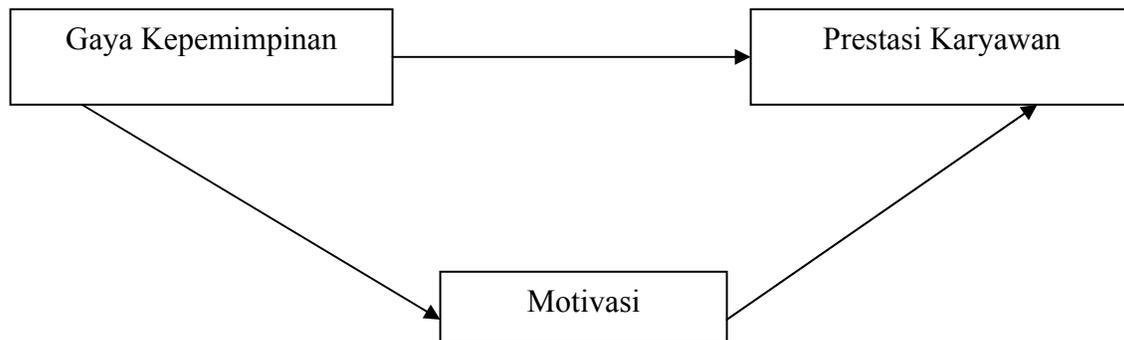
bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja KPKN. Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Hubungan antara motivasi dengan kinerja juga sudah diteliti sebelumnya diantaranya adalah: Tutupono (1993), meneliti hubungan motivasi dengan produktifitas tenaga akademik Kompertis Wilayah V DIY. Hasil penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dnengan produktivitas tenaga akademik. Demikian juga dengan Sujatno (1994) meneliti pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap prestasi penjual jasa asuransi Jiwa Bumi Putera Jawa Timur. Hasilnya motivasi berpengaruh terhadap prestasi penjual. Berdasarkan hasil temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan tiga hipotesis yang diajukan, model penelitian ini adalah:



III. METODE PENELITIAN

3.1 Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Sampel dalam penelitian ini difokuskan pada karyawan yang ada ditingkat fakultas dan rektorat di Universitas Bengkulu. Responden yang dipilih adalah karyawan yang sudah berpengalaman minimal 2 tahun, karena karyawan tersebut dianggap memiliki pengalaman yang cukup dalam menangani rutinitas pekerjaan mereka serta telah dapat merasakan dan menilai perilaku atau gaya kepemimpinan atasan mereka. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan prestasi karyawan.

3.2. Pengukuran Variabel

Gaya kepemimpinan: Didefinisikan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi bawahannya, sebagaimana yang dipersepsikan oleh bawahannya. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah instrumen yang dikembangkan Likert yang diukur dengan 5 skala poin. Instrumen terdiri dari 15 pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh para karyawan.

Motivasi: Merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku individu guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Alderfer dengan skala 5 poin. Poin 1 menunjukkan motivasi rendah dan poin 5 menunjukkan motivasi tinggi.

Prestasi kerja, merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan target (ukuran) yang telah disepakati bersama. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah instrumen yang dikemukakan oleh Gibson (2000), yang diukur dengan skala 5 poin. Poin 1 menunjukkan prestasi kerja yang rendah dan poin 5 menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Menurut Gibson (2000) standar ukuran prestasi kerja antara lain: (1) Kualitas hasil pekerjaan, yang meliputi: ketepatan waktu, kerapian kerja, dan ketelitian kerja. (2) Kuantitas hasil pekerjaan, yang meliputi: jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan. (3) Pengertian terhadap pekerjaan, yang meliputi: pemahaman terhadap pekerjaan, kemampuan kerja. (4) Inisiasi, meliputi: penyesuaian diri, dan komunikasi. (5) Kerja sama, meliputi: kemampuan kerja sama.

3.2 Uji Kualitas Data

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner, harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data tersebut dengan uji validitas dan reliabilitas. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid dan reliabel untuk mengukur variabel yang akan diukur.

Dua prosedur yang dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas data, yaitu (1) uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap butir dengan *varimax rotation*, (2) uji reliabilitas dengan uji *Cronbach Alpha*. Menurut Kaiser dan Rice (1974) untuk menunjukkan validitas konstruk dari masing-masing variabel, maka nilai *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA) yang disyaratkan agar data yang dikumpulkan tepat harus di atas 0.50, dan item yang dimasukkan dalam analisis akhir adalah item yang memiliki faktor loading lebih dari 0.40 (Chia, 1995). Sedangkan instrumen dikatakan reliabel atau cukup handal bila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally, 1978). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas data adalah sebagai berikut:

Tabel 1: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kaiser's MSA	Factor Loading
Gaya Kepemimpinan	0.7280	0.741	0.448 – 0.759
Motivasi	0.6625	0.610	0.465 – 0.781
Prestasi Kerja Karyawan	0.7636	0.759	0.420 – 0.825

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas yang disajikan dalam tabel di atas, menunjukkan tingkat validitas dan reliabilitas yang cukup baik. Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach Alpha* menunjukkan tidak ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,50. Demikian juga hasil pengujian validitas dengan analisis faktor, nilai KMO dari masing-masing variabel diatas 0,50 dan *factor loading* masing-masing variabel juga cukup memadai yaitu diatas 0,40.

3.3 Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi yang dilakukan secara bertahap. Tahap pertama menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, yang mana motivasi sebagai variabel dependen dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. Tahap kedua menguji pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, dalam hal ini motivasi sebagai variabel independen. Tahap ketiga menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam analisis ini dilakukan regresi sederhana dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta X_1 + e \dots\dots\dots H_1$$

$$Y_2 = \alpha + \beta X_2 + e \dots\dots\dots H_2$$

$$Y_3 = \alpha + \beta X_3 + e \dots\dots\dots H_3$$

- Y₁ = motivasi
- Y₂ dan Y₃ = prestasi kerja karyawan
- X₁ dan X₂ = Gaya kepemimpinan
- X₃ = Motivasi
- A = konstanta
- β = koefisien regresi
- e = error

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Data Demografi responden

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.1: Demografi Responden

Kriteria	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin:		
- Pria	37	45%
- Wanita	45	55%
Pengalaman:		
- 2 thn	4	5%
- 3-5 thn	8	10%
- > 5 thn	70	85%
Pendidikan:		
- SMA	25	30%
- Diploma	12	15%
- Sarjana (S1)	44	54%
- Strata dua (S2)	1	1%

Berdasarkan tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa responden telah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, dimana 85% berpengalaman lebih dari 5 tahun dan 54% adalah sarjana. Dari fakta tersebut dapat disimpulkan bahawa umumnya responden dalam penelitian ini telah dapat memahami dan menilai gaya kepemimpinan yang dirasakan ditempat mereka bekerja serta mampu untuk memahami dan menjawab insrumen penelitian seperti yang diharapkan peneliti.

4.1.2. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data tersebut memenuhi asumsi normal. Dalam penelitian ini data menyebar pada garis diagonal dan mengiluti garis diagonal. Asumsi data terdistribusi normal juga didasarka pada central limit theorem, yang mengatakan bahwa selama ukuran sampel yang diambil relatif besa, maka distribusi penyampelan dari rata-rata sampel akan mendekati normal(Nester, et al. 1993 dalam Anggraini, 2002). Ukuran sampel dapat dikatan cukup besar jika mempunyai ukuran 30 atau lebih (Dielman, 1991 dalam Anggraini, 2002). Dengan demikian asumsi data terdistribusi normal telah terpenuhi karena jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 82.

4.1.2 Pengujian Hipotesis

Hipotesis satu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t- statistik 0.433, dengan signifikahnsi 0,667, yang berarti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi tidak signifikan secara statistik pada derajat signifikan 5%.

Hipotesis dua menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistik 4,937, dan nilai sig. Sebesar 0,000, hal ini berarti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja signifikan secara statistik pada derajat signifikan 5%.

Hipotesis tiga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik 0.128 dan nilai sig sebesar 0.899, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan tidak signifikan secara statistik pada derajat signifikan 5%. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 5.3: Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Koefesien	T-statistik	Probabilitas signifikan	Keputusan
H1	3.220E-02	0.433	0.667	Ditolak
H2	0.254	4.937	0.000	Diterima
H3	1.127E-02	0.128	0.899	Ditolak

Tabel diatas memperlihatkan bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan hanya dua yang berhasil diterima sedangkan hipotesis satu dan tiga tidak berhasil diterima. Hasil pengujian hipotesis satu tidak mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hardani (2001). Sedangkan hasil pengujian hipotesis tiga tidak mendukung hasil penelitian Sujatno (1994).

4.2 PEMBAHASAN

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Pembuktian ini mendukung beberapa peneliti sebelumnya, Dipihak lain hasil penelitian ini juga tidak dapat mendukung hasil penelitian sebelumnya dan bahkan bertentangan dengan teori, dimana gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat berperan sebagai variabel intervening. Ketidak sesuaian hasil penelitian ini dengan teori dapat disebabkan karena sistem kerja yang ada di Universitas Bengkulu yang sudah terpolakan sebagai institusi pemerintah, yang mana kenaikan gaji akan terjadi bila adanya kenaikan pangkat/golongan dan kenaikan jabatan sangat sulit, karena proporsi antara kabag dan kasubag sangat jauh dari keseimbangan. Kenyataan yang ada bahwa karyawan di Unib yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun masih tetap berkedudukan sebagai bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, motivasi di Universitas Bengkulu tidak dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan, tetapi prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang tepat.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Beberapa peneliti sebelumnya menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini pengaruh kedua variabel tersebut diuji kembali dan sekaligus membuktikan apakah motivasi berperan sebagai variabel intervening, dengan responden adalah karyawan Universitas Bengkulu.

Hasil pengujian data, tidak berhasil membuktikan motivasi sebagai variabel intervening terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja karyawan, karena gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Stogdill (1974) dan Barrow (1977) serta tidak mendukung hasil penelitian Sujatno (1994).

5.2 Saran

Penelitian ini perlu diuji kembali dengan menggunakan instrumen motivasi yang berbeda yaitu instrumen motivasi yang lebih mencerminkan karyawan yang bekerja di institusi pemerintahan. Disamping itu analisis data yang digunakan lebih tepat menggunakan analisis structural equation modeling (SEM), karena alat analisis ini mampu melihat hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel yang diuji.

DAFTAR PUSTAKA

Blake, R.R and Mouton, J.S., 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing

Fleishman, F.E & Peters, D.R, 1962. Interpersonal Value, Leadership Attitudes and Managerial “ Success”, *Personel Psychology*, h. 127-143.

Fielder, F.E, 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York; Mc.Graw Hill.

Gibson, L. James et al., 2000. *Organization Behavior, Structure, Processes*. Time Mirror Higher Education group. Ninth Edition.

Hardini, Sri. 2001. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPKN Yogyakarta*. Thesis Fakultas Ekonomi UGM.

Likert, R. 1961. *New Pattern of Management*. New York. Mcgraw-Hill.

Locke, Edwin A. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhadilan*. Jakarta: Spektrum.

Mitchell, T.R. 1982. “Motivation: New Drection for Theory, and Practise. *Academy of Management Review*. Vol 7 No. 1 h. 80-88.

Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. 9 th Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

Outley, D. T. And Pierce, J.B. 1995. *The Control Problem in Public Accounting Firm: An Empirical Study of The Impact of Leadership Style*. *Accounting, Organizational and Society*, 20. h. 405-420.

Robbin, P.S. 2001. *Organizational Behavior*. 9 th Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

- Safrihana, R. 2001. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Penurunan Kualitas Audit dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating. Tesis. FE. UGM. Yogyakarta.
- Sujatno. 1994. Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Prestasi Penjual Jasa Asuransi Jiwa Bumi Putera Jawa Timur. Tesis FE. UGM. Yogyakarta. Tidak dipublikasikan.
- Thoha, Miftah. 1995. Jenoenmunoubab dakan Nabaheneb, Hajarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tupupono, Redwan Roy. 1993. Analisis Faktor Motivasi dan Hubungan dengan Produktivitas Tenaga Akademik Kopertis Wilayah V DIY. Tesis. FE. UGM Yogyakarta.