

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Resky; Engkos Achmad Kuncoro

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
eakuncoro@binus.ac.id

ABSTRACT

PT Bukit Asam (Persero) Tbk (PTBA) is a state-owned companies in the field of the largest coal mine in Indonesia. The purpose of this study was to determine how much influence the leadership style to employee motivation human resource Human Resources Division, how much influence employee motivation to employee performance Human Resources Division Human Resources Division and how much influence the style of Leadership Human Resources Division directly or indirectly against employees HR Human Resources Division office Tanjung Enim mining center unit PTBA. The method in this study is associative with the design of the study through the survey method by distributing questionnaires to the respondents by simple random sampling and data processed with SPSS 17.0 software. From the results of research studies can be explained that the leadership style that has a positive and significant impact on employee motivation high and low HR Division PTBA directly with the influence of $(0.349)^2 = 12.18\%$, as well as motivation to have a positive and significant influence of high low level of employee performance PTBA Human Resources Division directly, further direct leadership style has positive and significant impact on employee performance PTBA Human Resources Division and influential leadership style indirectly through employee motivation to the Human Resources Division kinerja PTBA.

Keywords: leadership style, motivation, performance

ABSTRAK

PT Bukit Asam (Persero) Tbk (PTBA) merupakan perusahaan BUMN di bidang tambang batubara yang terbesar di Indonesia. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan SDM terhadap motivasi karyawan Divisi SDM, berapa besar pengaruh motivasi karyawan Divisi SDM terhadap kinerja karyawan Divisi SDM dan berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Divisi SDM secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan SDM Divisi SDM kantor pusat Tanjung Enim mining unit PTBA. Metode dalam penelitian ini dengan desain penelitian bersifat asosiatif melalui survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara simple random sampling serta data diolah dengan software SPSS 17.0. Dari hasil kajian penelitian dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan tinggi rendahnya terhadap motivasi karyawan Divisi SDM PTBA secara langsung, begitu juga halnya motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan tinggi rendahnya terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PTBA secara langsung Selanjutnya gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PTBA dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung yang melalui motivasi terhadap kinerja karyawan Divisi SDM PTBA .

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja

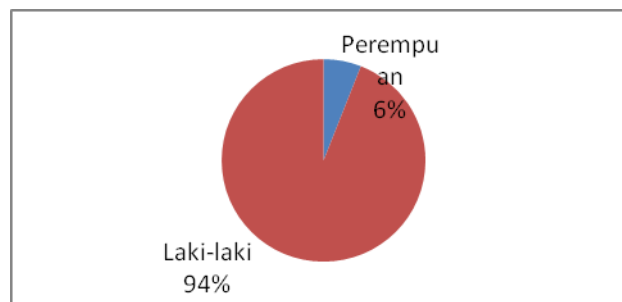
PENDAHULUAN

Sektor perekonomian salah satunya ditunjang oleh lapangan usaha pertambangan yaitu diantaranya adalah batubara, sebagai sumber energi yang banyak dibutuhkan dalam perusahaan pembangkit tenaga listrik, penggerak kereta api dan sektor industry lainnya, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan tambang batubara yang terbesar di Indonesia adalah PT Bukit Asam (persero) Tbk. PTBA memiliki sumber daya batubara sekitar 7,3 milyar ton yang terdiri dari 5,88 ton (81%) berada di daerah Tanjung Enim Sumatera Selatan dan 1,32 ton (19%) berada di daerah Cerenti Ombilin Sumatera Barat (Sumber : Laporan Keuangan PTBA tahun 2010). Serta karyawan tetap sebanyak 3179 orang dengan komposisi pendidikan yang terdiri dari tamatan Sekolah Dasar : 12%, SLTP : 22%, SLTA : 48%, D1-D3 : 7%, S1 : 11% dan S2 : 1% (Sumber : Laporan Manajemen Kepegawaian SDM Maret 2011), berdasarkan gender dapat digolongkan kedalam jenis kelamin laki-laki berjumlah 2983 orang atau 94%, sedangkan pegawai perempuan /wanita hanya berjumlah 196 orang atau 6% (Tabel 1, 2, Gambar 1,2).

Tabel 1 Komposisi Pegawai berdasarkan Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	%
1	Sekolah Dasar (SD)	382	12%
2	Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP)	687	22%
3	Sekolah Lanjutan Atas (SLTA)	1535	48%
4	Sarjana Muda (D1 – D3)	213	7%
5	Sarjana (S1)	346	11%
6	Sarjana Utama (S2)	16	1%
Jumlah		3179	100%

Sumber: Laporan Manajemen Kepegawaian (2011-Maret)



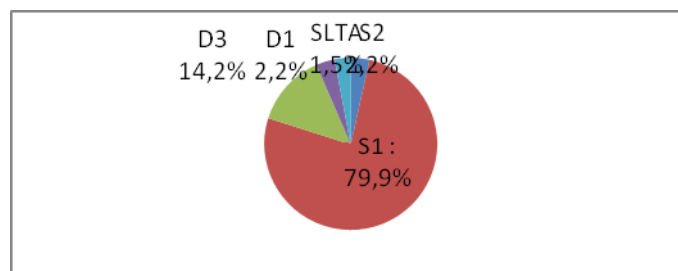
Gambar 1 Komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin

Sumber: Laporan manajemen kepegawaian SDM (2011-Maret)

Tabel 2 Data Pegawai Divisi SDM PTBA

Divisi SDM	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Jumlah	94	40	134
Persentase	70,1 %	29,9 %	100 %

Sumber : Laporan Manajemen Kepegawaian (2010 - Maret)



Gambar 2 Komposisi pendidikan pegawai pada Divisi SDM PTBA

Sumber : Laporan Manajemen Kepegawaian SDM (2011-Maret)

Bila dilihat dari pendapatan usaha terlihat bahwa perbandingan dari tahun 2006 sampai tahun 2009 terjadi peningkatan pendapatan setiap tahunnya, akan tetapi pada tahun 2009 dan tahun 2010 terjadi penurunan pendapatan mencapai Rp.1.038.700 juta atau 11.6% (Tabel 3).

Tabel 3 Pendapatan Usaha Dan Laba Bersih PT BA Tahun 2006-2010

Uraian	Pendapatan usaha dan laba bersih dalam jutaan rupiah pertahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
Penjualan	3.533.480	4.123.855	7.216.228	8.947.854	7.909.154
LabaBersih	485.670	726.211	1.707.771	2.727.734	2.008.891

Sumber : Laporan Keuangan PT BA tahun (2010)

Dari data serta uraian diatas, sebagai suatu perusahaan yang berskala besar, PTBA dihadapkan dengan kompleksitas masalah penurunan laba yang diduga disebabkan oleh kualitas sumber daya manusianya sehingga menjadi tuntutan kebutuhan akan adanya pimpinan yang memiliki kualitas atau kompetensi tertentu, karena pemimpin merupakan salah satu unsur penentu untuk mencapai keberhasilan perusahaan yang berfungsi sebagai pengelola sumber daya manusia yang berperan sangat penting dalam menggerakkan dinamika perusahaan, oleh karena itu pemimpin dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan (Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2005). Untuk mempengaruhi orang-orang dalam suatu lingkungan kerja tertentu dibutuhkan suatu pola perilaku kerja yang konsisten dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pola perilaku yang konsisten inilah yang disebut dengan gaya kepemimpinan (Yukl, Gary, 2005).

Faktor lain adalah motivasi, peranan motivasi sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan dan bila karyawan tidak memiliki motivasi, maka perusahaan akan mengalami kemunduran (Griffin, 2005). Dalam hal pemberian motivasi maka pemimpin dituntut untuk bisa mensejahterakan para karyawan. Dengan menyiapkan pemimpin yang berkualitas dan dapat memotivasi karyawan maka akan timbul peningkatan kinerja karyawan/pegawai, dengan kinerja yang efektif dan efisien perusahaan mampu mencapai target yang maksimal (Ivancevich dkk, 2007).

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi sumber daya manusia; (2) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia; (3) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah (1) Untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia. (2) Sebagai bahan referensi atau masukan dalam mempertimbangkan kebijakan gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia perusahaan. (3) Sebagai wahana untuk memperkaya penelitian di bidang sumber daya manusia.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Asosiatif. Menurut Sugiyono (2006) penelitian asosiatif merupakan suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel yang diteliti atau lebih. Sehingga dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan. Adapun *Time horizons* yang digunakan adalah *cross-sectional*, yaitu metode penelitian dimana informasi dikumpulkan hanya pada saat tertentu.

Operasionalisasi Variabel Penelitian dapat dijelaskan pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4 Operasionalisasi variabel penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi/ Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	Model Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan (X)	Pola perilaku yang diperlihatkan oleh pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan seperti yang dipersepsikan bawahan	Karakteristik Pemimpin	Keyakinan dan optimisme perilaku Integritas dan etika Taktik pengaruh	Ordinal yang ditransform menjadi interval	Skala likert
		Karakteristik pengikut	Kepercayaan kepada pemimpin Sifat pemimpinnya Komitmen Kepuasan		
		Perilaku pemimpin	Pertimbangan Struktur memprakarsai		
Sumber : Yukl (2005)					
Motivasi (Y)	Dorongan yang menggerakkan perilaku untuk mencapai tujuan	Kebutuhan untuk berprestasi	Lebih baik Tugas menantang Jaminan pekerjaan	Ordinal yang ditransform menjadi interval	Skala likert
		Kebutuhan keamanan	Menghindari kegagalan		
		Kebutuhan akan kekuasaan	Kontrol informasi Mengontrol aktifitas		
		Kebutuhan akan status	Dihargai Promosi Bekerja dengan orang lain		
Sumber : Luthans (2006)		Kebutuhan akan afiliasi	Suasana kooperatif		
Kinerja (Z)	Hasil kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan pada suatu organisasi	Kuantitas dari hasil	Jumlah pekerjaan Memenuhi standar	Ordinal yang ditransform menjadi interval	Skala likert
		Kualitas dari hasil	Hasil maksimal Tidak ada kesalahan		
		Jangka waktu dari hasil	Menunda pekerjaan Tepat waktu		
		kehadiran	Hadir tepat waktu Absensi Saling membantu		
Sumber : Mathis (2006)		Kemampuan bekerja sama	Bekerjasama		

Data-data yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi pustaka (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*) yang terdiri dari wawancara dan kuesioner.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik pengambilan sampel *Probability Sampling* dengan teknik sampling *Simple Random Sampling* dengan alasan jumlah populasi yang banyak dan cenderung bersifat deskriptif atau umum, serta pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata atau tingkatan dari anggota populasi tersebut (Ridwan & Kuncoro, 2007). Data yang terkumpul diolah melalui teknik pengolahan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan metoda regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil produksi serta pendapatan laba bersih tahun 2006-2010 produksi mengalami kenaikan rata-rata 8,35 % dan dalam penjualan batubara dari tahun 2006-2010 terjadi kenaikan 12,99 %, walaupun pada tahun 2010 mengalami penurunan penjualan bila dibandingkan dengan tahun 2009 mencapai 11,61 %, penurunan ini dikarenakan harga batubara mengalami kenaikan, maka PTBA untuk menjaga stabilitas harga agar tetap tinggi dengan melakukan pengurangan penjualan batubara di pasaran, supaya stok di pasaran tidak berlebihan (sumber: laporan tahunan PTBA tahun 2010), sedangkan laba bersih yang didapat PTBA rata-rata dari tahun 2006-2010 mencapai 43,78 %, walaupun pada tahun 2010 mengalami penurunan bila dibandingkan tahun 2009, hal ini dikarenakan terjadinya penurunan penjualan batubara tahun 2010.

Tabel 5 Produksi dan Pendapatan Laba Bersih PT BA Tahun 2006-2010

No	Uraian	Tahun					Rata-rata kenaikan / penurunan pertahun
		2006	2007	2008	2009	2010	
1	Produksi (Ribu Ton)	8.400	8.555	10.086	10.757	13.200	+ 8,35 %
2	Penjualan (Ribu Ton)	3.533	4.124	7.126	8.948	7.909	+ 12,99 %
3	Laba Bersih (Milyar)	486	726	1.708	2.728	2.009	+ 43, 78 %

Sumber: Laporan Keuangan PT BA tahun 2010

Kemudian strategi yang ditempuh PTBA meliputi peningkatan kompetensi, perbaikan kerja dan penyempurnaan sistem remunerasi. Berdasarkan strategi tersebut, Perseroan menetapkan kebijakan yaitu menyesuaikan bentuk dan struktur organisasi sesuai dengan dinamika dunia usaha, menerapkan sistem pengelolaan SDM berdasarkan kompetensi (*competency based human resources*), penerapan sistem remunerasi yang berdasarkan tanggung jawab dan kinerja (*pay for job and performance*), pembinaan moral dan budaya kerja serta optimalisasi modul-modul sistem informasi SDM dan penggajian yang terintegrasi. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja perseroan memberikan kesempatan tugas bagi karyawan yang lulus seleksi. Di tahun 2003, perseroan memberikan tugas belajar kepada 33 orang yang terdiri dari 10 orang untuk program D3 pendidikan instruktur dan 23 untuk program D3 keperawatan (sumber: Manajemen SDM PTBA tahun 2010).

Tabel 6 Data Pendidikan Pegawai Div SDM PTBA

Jumlah Pegawai Divisi SDM	S2	S1	D3	D1	SLTA
134	3	107	19	3	2
persentase	2,2 %	79,9 %	14,2 %	2,2 %	1,5 %

Sumber : Laporan Manajemen Kepegawaian (2010 – Maret)

Data pendidikan karyawan tersebut di atas menunjukkan bahwa berjumlah 134 orang karyawan tersebut di atas mencapai 96 % karyawan merupakan berpendidikan S2, S1 dan D3, yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini.

Metode untuk pengumpulan sampel adalah metode design probabilitas dengan teknik pengambilan sample *simple random sampling* dan teknik analisis data adalah analisis kolerasi untuk mengetahui hubungan antara Variabel X dengan Variabel Y dan Analisis Korelasi untuk mengetahui hubungan antara variabel Y dengan variabel Z.

Berikut ini adalah variabel varabel yang diuji:

X = Gaya kepemimpinan

Y = Motivasi

Z = Kinerja karyawan

Terdapat tiga hipotesis yang diuji, yaitu sbagai berikut:

Analisis korelasi Antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan PT Bukit Asam

Ho = Tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi karyawan PT Bukit Asam

Ha = Ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi karyawan PT Bukit Asam

Analisis Korelasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Bukit Asam

Ho = Tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan PT Bukit Asam

Ha = Ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan PT Bukit Asam

Analisis Korelasi Antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bukit Asam

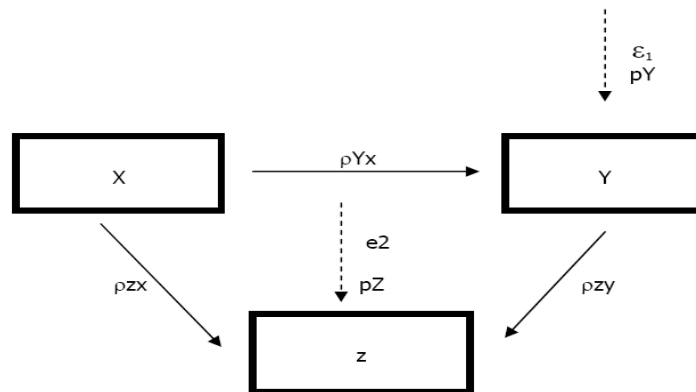
Ho = Tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan PT Bukit Asam.

Ha = Ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan PT Bukit Asam.

Dilanjutkan dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Langkah pengujian analisis jalur ini di bagi menjadi dua, dimana pengujian dilakukan secara keseluruhan dan individu untuk 2 struktur yang dipecah juga menjadi sub-stuktur 1 dan sub-struktur 2. Berikut ini merupakan kerangka hubungan antara jalur (X terhadap Y, X terhadap Z, dan Y terhadap Z) dan dibuat dalam persamaan struktural sebagai berikut, yaitu:

$$Y = \rho_{yx} x + \rho_y \varepsilon_1 \text{ (persamaan sub-struktural 1)}$$

$$Z = \rho_{zx} x + \rho_{zy} y + \rho_z \varepsilon_2 \text{ (persamaan sub-struktural 2)}$$



Gambar 3 Struktur Pengaruh X, Y dan Z

Pengujian Sub-struktur 1

Pengujian secara simultan (keseluruhan)

Tabel 7 Anova Sub-struktur 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,230	1	7,230	13,590	,000(a)
	Residual	52,142	98	,532		
	Total	59,373	99			

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b Dependent Variable: Motivasi

Dari hasil uji signifikansi pada tabel 6 diperoleh *Sig* sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0.05$, maka nilai *Sig* lebih kecil dari α ($Sig \leq \alpha$) yaitu $0.000 \leq 0.05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, yang menunjukkan bahwa ada pengaruh atau kontribusi antara variabel gaya kepemimpinan secara simultan dan signifikan terhadap variabel motivasi karyawan PT Bukit Asam.

Tabel 8 Model Summary Sub-struktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,349(a)	,122	,113	,72943

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, (2011)

H_0 = Tidak ada pengaruh atau kontribusi antara variabel gaya kepemimpinan (X) secara simultan dan signifikan terhadap variabel motivasi (Y) karyawan PT Bukit Asam.

H_a = Ada pengaruh atau kontribusi antara variabel gaya kepemimpinan (X) secara simultan dan signifikan terhadap variabel motivasi (Y) karyawan PT Bukit Asam.

Besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y dapat diketahui dengan melihat R square (R^2) pada tabel 7, bahwa Rsquare = 0.122 = 12.2% yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah sebesar 12.2% dan besarnya pengaruh variabel lain yang mempengaruhi nilai Y diluar penelitian ini adalah sebesar 100% - 12.2% = 87,8%. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain di luar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} P_{y\epsilon_1} &= \sqrt{1 - r^2} \\ &= \sqrt{1 - 0.122} \\ &= 0.937 \end{aligned}$$

Pengujian Secara Individual

Tabel 9 Coefficients Sub-struktural 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,318	,404		5,732	,000
	Gaya Kepemimpinan	,410	,111	,349	3,686	,000

a. Dependent Variable: Motivasi

Uji t :

Hipotesis:

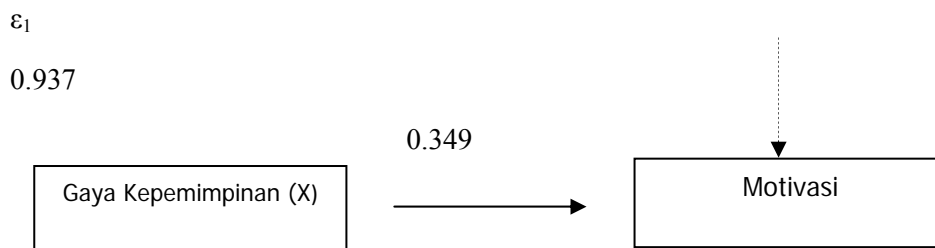
Ho = variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel motivasi.

Ha = variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara individu terhadap variabel motivasi.

$t_{hitung} < t_{tabel}$ = Ho diterima dan Ha ditolak

$t_{hitung} > t_{tabel}$ = Ho ditolak dan Ha diterima

t_{tabel} dilihat pada taraf signifikansi 0.05 dimana $df = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel} = 100 - 2 = 98$. t_{tabel} pada $df 98 = 1.658$ sedangkan t_{hitung} diperoleh pada tabel 4.20 dimana diketahui besarnya t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan dan motivasi = 3.686 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.686 > 1.658$), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara individu terhadap variabel motivasi.



Gambar 4 Sub-struktur 1 Beserta Koefisien Jalur
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2011)

Dari pengujian tersebut, maka diperoleh persamaan sub-struktural 1 sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx}X + \rho_y\varepsilon_1$$

$$Y = 0.349x + 0.937\varepsilon_1$$

Penerapan variabel gaya kepemimpinan (X) mempengaruhi motivasi (Y) secara simultan sebesar 12.2% dan sisanya sebesar 87.8% variabel motivasi (Y) di pengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian ini dan pengaruh gaya kepemimpinan (X) secara langsung terhadap motivasi (Y) adalah sebesar $(0.349)^2 = 12.2\%$.

Pengujian Sub-struktur 2

Pengujian secara simultan (keseluruhan)

Tabel 10 Anova Sub-struktur 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,203	2	7,101	27,249	,000(a)
	Residual	25,279	97	,261		
	Total	39,481	99			

a Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan

b Dependent Variable: Kinerja

Tabel 11 Model Summary Sub-struktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600(a)	,360	,347	,51050

a Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan

Dari hasil signifikansi pada tabel 9 diperoleh nilai *Sig.* Sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0.05$, maka nilai *Sig* lebih kecil dari α ($Sig \leq \alpha$) yaitu $0.000 \leq 0.05$ yang artinya H_0 ditolak atau H_a diterima. Oleh sebab itu, pengujian secara individual dapat dilakukan.

Besarnya pengaruh variabel X dan Y secara simultan terhadap variabel Z dapat diketahui dengan melihat nilai *Rsquare* pada tabel 10 bahwa $RSquare = 0.360 = 36\%$. Dan besarnya pengaruh variabel lain yang mempengaruhi nilai variabel Z diluar penelitian ini adalah sebesar 64%. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian yang mempengaruhi nilai dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} P_z\varepsilon_2 &= \sqrt{1 - r^2} \\ &= \sqrt{1 - 0.360} \\ &= 0.800 \end{aligned}$$

Pengujian Individu

Tabel 12 Coefficients Sub-struktural 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,079	,327		3,301	,001
	Gaya Kepemimpinan	,415	,083	,433	4,998	,000
	Motivasi	,237	,071	,290	3,348	,001

Dependent Variable: Kinerja

Pengujian Secara Individual Antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Uji t :

Hipotesis:

Ho = Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel kinerja karyawan

Ha = Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara individu terhadap variabel kinerja karyawan

$t_{hitung} < t_{tabel} =$ Ho diterima dan Ha ditolak

$t_{hitung} > t_{tabel} =$ Ho ditolak dan Ha diterima

t_{tabel} dilihat pada taraf signifikansi 0,05 dimana $df =$ jumlah sampel – jumlah variabel = $100 - 2 = 98$ dan t_{tabel} pada $df = 98 = 1,658$ sedangkan t_{hitung} diperoleh pada tabel 11 dimana dari tabel 11 dapat diketahui besarnya t_{hitung} variabel X terhadap Z = 4.998 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.998 > 1,658$), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel X berpengaruh secara individu terhadap variabel Z. Dari hasil uji signifikansi pada tabel 11, diperoleh nilai *Sig.* sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0.05$, maka nilai *Sig* lebih kecil dari α ($Sig \leq \alpha$) yaitu $0.000 \leq 0.05$ yang artinya Ho ditolak atau Ha diterima artinya signifikan. Kesimpulannya adalah ada pengaruh atau kontribusi antara variabel gaya kepemimpinan (X) secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Z) PT Bukit Asam.

Pengujian secara individual antara variabel motivasi (Y) dan variabel kinerja karyawan (Z).

Uji t :

Hipotesis:

Ho = variabel motivasi tidak berpengaruh secara individu terhadap variabel kinerja karyawan

Ha = variabel motivasi berpengaruh secara individu terhadap variabel kinerja karyawan

$t_{hitung} < t_{tabel} =$ Ho diterima dan Ha ditolak

$t_{hitung} > t_{tabel} =$ Ho ditolak dan Ha diterima

t_{tabel} dilihat pada taraf signifikansi 0,05 dimana $df =$ jumlah sampel – jumlah variabel = $100 - 2 = 98$ dan t_{tabel} pada $df = 98 = 1.658$ sedangkan t_{hitung} diperoleh pada tabel 11 dimana besarnya $t_{hitung} = 3.348$ yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.348 > 1.658$), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel Y berpengaruh secara individu terhadap variabel Z.

Berdasarkan Tabel 11, diperoleh variabel motivasi nilai *Sig* sebesar 0.001. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0.05, ternyata nilai probabilitas 0.05 lebih besar dari nilai probabilitas *Sig* atau ($0.05 \geq Sig$), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya signifikan. Kesimpulannya

adalah ada pengaruh atau kontribusi antara variabel motivasi (Y) secara simultan dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Z) PT Bukit Asam.

Kerangka hubungan antara jalur gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Z), dan motivasi (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zx} X + \rho_{zy} Y + \rho_z \varepsilon_2$$

$$Z = 0.433 X + 0.290 Y + 0.800 \varepsilon_2$$

Dari tabel 11 diketahui masing-masing koefisien jalur tersebut adalah sebagai berikut:

Koefisien jalur X terhadap Z (ρ_{XZ}) = 0.433
 Koefisien jalur Y terhadap Z (ρ_{YZ}) = 0.290

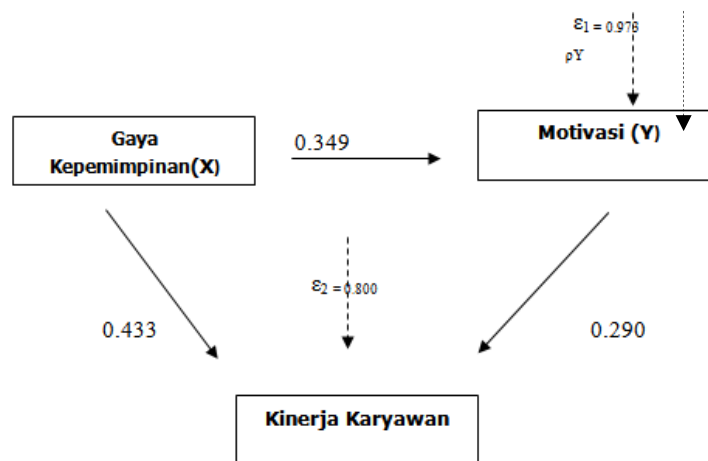
Dengan ini berarti analisa sub-struktural 1 dan sub-struktural 2 telah selesai, maka dapat digambarkan struktur hubungan kausal secara lengkap, yakni hubungan antara variabel X, Y dan Z yang memiliki persamaan struktural:

Persamaan sub-struktural 1:

$$Y = 0.349 X + 0.937 \varepsilon_1$$

Persamaan sub-struktural 2:

$$Z = 0.433 X + 0.290 Y + 0.800 \varepsilon_2$$



Gambar 5 Struktur pengaruh X dan Y terhadap Z beserta koefisien jalur

Tabel 13 Rangkuman Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X); Motivasi (Y) secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X Terhadap Y	0.349	0.349	-	0.349
X Terhadap Z	0.433	0.433	0.349 x 0.290 = 0.101 (pembulatan)	0.534
Y Terhadap Z	0.290	0.290	-	0.290
ε_1	0.973	0.973	-	0.973
ε_2	0.800	0.800	-	0.800

Berdasarkan hasil keseluruhan pengaruh kausal variabel gaya kepemimpinan (X) terhadap motivasi (Y) serta dampaknya terhadap kinerja karyawan (Z) adalah: (1) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya motivasi. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi dijelaskan oleh gaya kepemimpinan. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung terhadap motivasi adalah sebesar $(0,349)^2 = 12,18\%$; (2) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja karyawan dijelaskan oleh motivasi. Besarnya pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $(0,290)^2 = 8,41\%$; (3) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan dimana besarnya pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $(0,433)^2 = 18,74\%$ dan secara tidak langsung (yang melalui motivasi) sebesar $(0,101)^2 = 1,02\%$ dan kontribusi secara total sebesar $(0,534)^2 = 28,52\%$.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dan analisis diatas mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Divisi SDM Kantor Pusat Tanjung Enim Mining Unit PT Bukit Asam (Persero) Tbk. (Studi Kasus)", maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Hasil analisis korelasi dan Analisis Jalur, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, ternyata memberikan pengaruh secara signifikan kepada kinerja, melalui variabel intervening motivasi, telah ditunjukkan adanya signifikansi pengaruh kepada kinerja PT Bukit Asam. Berdasarkan analisis korelasi dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT Bukit Asam dan ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam serta ada hubungan yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam. Dan berdasarkan analisis jalur pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah sebesar 12.2% dan besarnya pengaruh variabel lain yang mempengaruhi nilai Y diluar penelitian ini adalah sebesar $100\% - 12,2\% = 87,8\%$. Dan Penerapan variabel gaya kepemimpinan (X) mempengaruhi motivasi (Y) secara simultan sebesar 12.2% dan sisanya sebesar 87.8% variabel motivasi (Y) di pengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian ini dan pengaruh gaya kepemimpinan (X) secara langsung terhadap motivasi (Y) adalah sebesar $(0,349)^2 = 12,2\%$. serta Besarnya pengaruh variabel X dan Y secara simultan terhadap variabel Z dapat diketahui dengan melihat nilai Rsquare bahwa $RSquare = 0,360 = 36\%$. Dan besarnya pengaruh variabel lain yang mempengaruhi nilai variabel Z diluar penelitian ini adalah sebesar 64%. Berdasarkan hasil penelitian melalui pengujian korelasi, dan regresi telah dibuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan kepada motivasi PT Bukit Asam. Setelah hasil kuesioner selesai dianalisis dengan analisis jalur, diperoleh bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja, yang mana temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam. Sementara itu, motivasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang dicapai karyawan PT Bukit Asam. motivasi juga memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut : Pertama, untuk mengarahkan karyawan agar berkerja lebih efektif dan produktif, para pimpinan perusahaan hendaknya menerapkan sistem karir atau kenaikan promosi jabatan yang tidak bersifat diskriminatif dengan memberikan penilaian berdasarkan obyektivitas prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik mereka agar karirnya di perusahaan

dapat meningkat. Selain itu, manajemen juga perlu memberlakukan sistem kompensasi insentif bagi karyawan berdasarkan pencapaian hasil kerja karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan pendapatannya dengan berupaya melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Kedua, gaya kepemimpinan perusahaan harus sesuai dengan nilai dan budaya organisasi sehingga karyawan dapat menerima penerapan gaya kepemimpinan yang diaplikasikan oleh manajer perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Griffin. (2005). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. M. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Laporan Manajemen Kepegawaian SDM Maret 2011, PT Bukit Asam, Divisi SDM Kantor Pusat Tanjung Enim Mining Unit PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2007). *Analisis jalur (path analysis)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2006). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks.