

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN; STUDI KASUS PADA KOPERASI
KREDIT ANEKA KARYA KABUPATEN LEMBATA**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**Disusun Oleh
Karolus Wayong Kia Atawolo
NIM. 014991584**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan; Studi Kasus Pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiaris), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kupang, Agustus 2010
Yang menyatakan



(Karolus Wayong Kia Atawolo, ST)
NIM. 014991584

ABSTRAK**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan; Studi Kasus pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata****Karolus Wayong Kia Atawolo****Universitas Terbuka**

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja Karyawan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory* dan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Variabel independen dalam model ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

Data dikumpulkan berdasarkan kuesioner kepada yang disebarkan kepada 32 responden karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata sebagai sampel. Data yang diperoleh melalui kuesioner diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan rumus korelasi *product moment pearson* dan *cronbach's alpha*. Analisis data menggunakan analisis regresi ganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 16,0)*.

Hasil pengujian hipotesis dengan uji F dengan tingkat signifikan (α) 5%, F_{tabel} sebesar 2,045 dan berdasarkan hasil uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 80,999 > F_{tabel} 2,045. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata dengan sumbangan determinasi sebesar 84,8%. Hasil pengujian hipotesis dengan uji t dengan tingkat signifikan (α) 5%, t_{tabel} sebesar 2,045 dan berdasarkan hasil uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 4,221 > t_{tabel} 2,045. Artinya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis dengan uji t dengan tingkat signifikan (α) 5%, t_{tabel} sebesar 2,045 dan berdasarkan hasil uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 3,276 > t_{tabel} 2,045. Artinya motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

ABSTRACT

The Influence of Transformational Leadership and Motivation Towards Employee's Performance; Case Study at The Credit Union of Aneka Karya of Lembata Regency

Karolus Wayong Kia Atawolo

Terbuka University

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Employee Performance

This research is aimed at finding out the influence of transformational leadership style and motivation towards employee's performance at the Credit Union Aneka Karya of Lembata Regency. This research is explanatory and using double linear regression method. Independent variable in this model is the transformational leadership style and motivation, while the dependent variable is the employee's performance.

The data are collected based on the questionnaires distributed to the 32 respondents of the employee's of the credit union of aneka karya of Lembata regency as the sample. Data obtained through questionnaire are tested the validity and reliability by using correlation formula product moment pearson and cronbach's alpha. The data analysis is using double regression analysis, F-test, t-test, and test and determination co-efficient using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 16,0).

The result of hypothesis testing using F-test with significant level (α) 5%, F_{table} is 2.045 and based on F-test result is obtained F_{count} of 80.000 $>$ F_{table} 2.045. The analysis shows that collectively there is significant and positive influence between transformational leadership style and motivation towards employee's performance at credit union of aneka karya of Lembata regency with determination contribution is 84.8%. Hypothesis testing result and t-test significant (α) at 5%, t_{table} is 2.045 and based on the t-test result is obtained t_{count} of 4.221 $>$ t_{table} of 2.045. It means that transformational leadership partially has positive and significant influence towards the employee's performance, where the higher the transformational leadership, the higher the employee's performance. Hypothesis testing result with t-test with significant level (α) 5%, t_{table} 2.045 and based on the t-test is obtained t_{count} of 3.276 $>$ t_{table} of 2.045. It means that partially motivation has positive and significant influence towards the employee's performance, where the higher the motivation the higher the employee's performance.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan; Studi Kasus pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata
Penyusun TAPM : Karolus Wayong Kia Atawolo, ST
NIM : 014991584
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal :

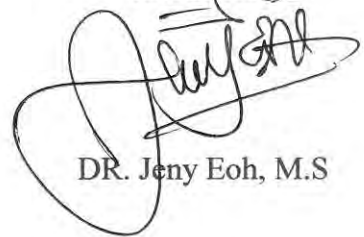
Menyetujui :

Pembimbing II



Prof. DR. H. Udin S. Winataputra, M.A

Pembimbing I




DR. Jeny Eoh, M.S

Mengetahui:



Direktur Program Pascasarjana


Prof. DR. H. Udin S. Winataputra, M.A

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Karolus Wayong Kia Atawolo, ST
 NIM : 014991584
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan
 Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan; Studi Kasus
 Pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata

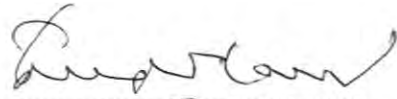
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu / 01 Agustus 2010
 Waktu : 10.00 – 12.00 WITA

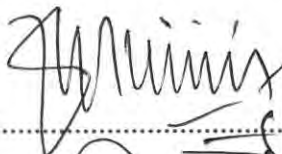
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

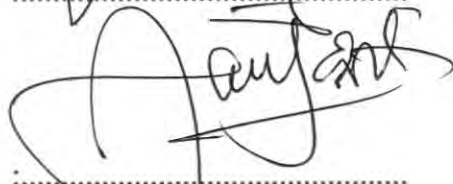
Ketua Komisi Penguji
 Drs. C. B. Supartono, M.Si



Penguji Ahli
 Dr. Johanis W. Kiuk, MM



Pembimbing I
 Dr. Jeny Eoh, M.S



Pembimbing II
 Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat rahmat dan karunianNya diberikan kepada penulis sehingga TAPM ini dapat selesai tepat pada waktunya sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.

Penelitian secara deskriptif ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang figur kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan, begitu juga peranan motivasi perlu ditingkatkan yang pada akhirnya meningkatnya kinerja karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata.

Terwujudnya TAPM ini tidak terlepas dari partisipasi berbagai pihak yang telah memberikan bantuan berupa saran dan masukan baik berupa moril maupun materil. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Udim S. Winataputra, M.A, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, beserta staf.
1. Drs. R. Alam Malau, M.Si, selaku kepala UPBJJ Kupang dan seluruh staff serta seluruh Dosen Pengampu mata kuliah Magister Manajema yang telah memberi dukungan kepada penulis selama mengikuti program studi Pasca Sarjana Universitas terbuka.
2. Drs. CB. Supartomo SE, M.Si, selaku Ketua Bidang Studi Program Magister Manajemen Universitas Terbuka

3. Dr. Johanis W. Kiuk, MM, selaku Dosen penguji Ahli dari Universitas Kristen Artha Wacana Kupang.
4. DR. Jeny Eoh, M.S, selaku Dosen Pembimbing I
5. Prof. Dr. Udin S.Winataputra, M.A, selaku Dosen Pembimbing II
6. Drs. Andreas Duli Manuk, Bupati Lembata yang telah memberi ijin belajar kepada penulis.
7. Kepala Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Lembata, rekan-rekan mahasiswa, rekan kerja dinas koperasi usaha kecil dan menengah, perindustrian dan perdagangan kabupaten Lembata yang memberi dorongan kepada penulis agar tetap bersemangat.
8. General Manager Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata beserta karyawan, yang telah memberi ijin tempat penelitian.
9. Teristimewa kepada istriku tercinta Yensia Nona Yeni, S.Kom, dan Putriku terkasih Teresia Stefanya Putri Tuto Atawolo, yang selalu membantu dalam doa dan dukungan selama ini.
10. Ayah, Ibu, Mertua, Adik-adik dan Ipar tersayang serta seluruh keluarga yang selalu setia mendukung penulis dalam menyelesaikan studi ini.

Kiranya TAPM ini bermanfaat bagi pembaca sekalian, dapat menjadi refrensi dalam membuat suatu kebijakan dan juga bahan bagi peneliti selanjutnya. Semoga

Kupang, Agustus 2010
Peneliti/penulis

Karolus Wayong Kia Atawolo

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
LEMBARAN PERSETUJUAN.....	iii
LEMBARAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	13
A. Tinjauan Pustaka	13
1. Tinjauan Teoritik	13
1.1. Kinerja Karyawan	13
1.2. Motivasi	27

1.3. Kepemimpinan Transformasional	36
2. Studi Empirik	48
B. Kerangka Berpikir	51
C. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	56
D. Hipotesis	57
 BAB III METODE PENELITIAN	 58
A. Tipe dan Obyek Penelitian	58
B. Populasi dan Sampel	59
1. Populasi	59
2. Sampel	60
C. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan	61
D. Instrumen Penelitian dan Pengukuran	61
E. Teknik Analisis Data	65
1. Uji Validitas dan Reliabilitas	65
1.1. Uji Validitas	65
1.2. Uji Reliabilitas	67
2. Analisis Deskriptif	68
3. Uji Asumsi Klasik	70
3.1. Uji Multikolinieritas	70
3.2. Uji Heteroskedastisitas	71
3.3. Uji Autokorelasi	71
4. Analisis Statistik	71
5. Uji t (Uji Secara Parsial)	72

6.	Uji F (Uji Secara Serentak)	73
7.	Koefisien Determinasi (R^2)	73
F.	Unit Analisis	74
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN		75
A.	Profil Koperasi Kredit Aneka Karya	75
1.	Visi, Misi dan Program Kerja	76
2.	Struktur Organisasi	77
B.	Deskripsi Data Responden	80
C.	Analisis Deskriptif Variabel	83
D.	Uji Asumsi Klasik	86
1.	Uji Multikolonieritas	86
2.	Uji Heteroskedastisitas	87
3.	Uji Autokorelasi	88
E.	Uji Hipotesis	89
1.	Analisis Regresi Berganda	89
2.	Uji t (Uji Secara Parsial)	91
3.	Uji F (Uji Secara Serentak)	94
4.	Koefisien Determinasi (R^2)	95
F.	Pembahasan Hasil Penelitian	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		103
A.	Kesimpulan	103
B.	Saran	104

DAFTAR PUSTAKA 105

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	55
Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas	88

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Koperasi menurut jenis usaha di kabupaten Lembata.....	3
Tabel 1.2 Perkembangan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata.....	4
Tabel 2. 1 Peta Pendapat Ilmuwan tentang Kinerja	16
Tabel 2. 2 Peta Pendapat Ilmuwan tentang Motivasi	33
Tabel 2. 3 Peta Pendapat Ilmuwan tentang Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	45
Tabel 3. 1 Kisi-kisi Instrumen.....	62
Tabel 3. 2 Skor Jawaban.....	65
Tabel 4. 1 Profil Responden.....	81
Tabel 4. 2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	83
Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi (X_2)	84
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	85
Tabel 4. 6 Uji Multikolonieritas	86
Tabel 4. 7 Uji Autokorelasi	89
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	90
Tabel 4. 9 Hasil Uji t	92
Tabel 4. 10 Hasil Uji F	95
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Determinasi.....	96

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Instrumen Penelitian	113
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformatif	118
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas Motivasi	120
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	122
Lampiran 5	Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif	123
Lampiran 6	Hasil Uji Reliabilitas Motivasi.....	124
Lampiran 7	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	126
Lampiran 8	Deskripsi Responden.....	127
Lampiran 9	Skor Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformatif (X_1).....	129
Lampiran 10	Skor Jawaban Responden Variabel Motivasi (X_2).....	130
Lampiran 11	Skor Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	131
Lampiran 12	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatif (X_1).....	132
Lampiran 13	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X_2).....	135
Lampiran 14	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Y).....	138
Lampiran 15	Regresi Linear Berganda	140
Lampiran 16	Struktur Organisasi.....	143

Motto

- ❖ *“Ia membuat segala sesuatu indah pada waktunya”
(Pengkhotbah 3:11)*
- ❖ *Jika aku berbuat siapakah aku ini, jika aku tidak berbuat untuk
apakah aku ini*
- ❖ *Tuhan tetap melukis indah diatas garis-garis yang bengkok*

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam sistem perekonomian Indonesia dikenal tiga komponen pelaku bisnis/ekonomi yaitu (1) Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D), (2) Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), seperti Perusahaan Perorangan, Firma, Comanditer Venouschap (CV) dan Perseroan Terbatas (PT) serta (3) Badan Usaha Kooperatif (BUK) yakni Koperasi/KUD. Mubyarto (1993) mengatakan bahwa pelaku pembangunan, khususnya para pelaku ekonomi Indonesia yang secara formal dapat dibedakan kedalam tiga sektor ekonomi bisnis sebagai berikut.

1. Sektor ekonomi negara yang berorientasi pelayanan dan perlindungan kepentingan umum (*serviced oriented state sector*)
2. Sektor ekonomi swasta yang berorientasi pada kepentingan laba maksimum dalam kegiatan produksi dan perdagangan barang dan jasa kebutuhan masyarakat (*profit oriented sector*).
3. Sektor ekonomi koperasi (kekeluargaan, asosiasi) yang berorientasi kerjasama/perjuangan bersama untuk kepentingan ekonomi dan sosial anggota (*serviced oriented associattive sector*).

Koperasi merupakan salah satu bentuk organisasi ekonomi yang melaksanakan kegiatannya dengan menghasilkan produk dan jasa yang benar untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya secara optimal. Perkembangan

usaha dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada produktif tidaknya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia merupakan modal utama dan pertama yang harus diperhatikan. Bagaimanapun tersedianya kualitas teknologi dan ekonomi yang memadai tidak akan membuahkan hasil tanpa keterlibatan manusia didalamnya. Begitupun dalam koperasi tidak terlepas dari manajemen dan kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya.

Koperasi yang ada di Kabupaten Lembata berdasarkan Data Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Lembata (Desember, 2009) berjumlah 121 unit terdiri atas; (1) 75 unit (61,98 %) koperasi aktif; dan (2) 46 unit (38,02 %) tidak aktif.

Menurut jenis usaha koperasi yang ada di Kabupaten Lembata dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Koperasi menurut jenis usaha di kabupaten Lembata

No	Jenis Usaha	Jumlah
1.	Koperasi Unit Desa	9
2.	Koperasi Simpan Pinjam	19
3.	Koperasi Serba Usaha	15
4.	Koperasi Pegawai Negeri	6
5.	Koperasi Desa	5
6.	Koperasi Nelayan	4
7.	Koperasi Wanita	8
8.	Koperasi Distribusi	9
Total		75

Sumber : Data Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Lembata (2009)

Pada dasarnya semua kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Adanya peningkatan kegiatan usaha yang ditangani, diharapkan dapat meningkatkan pendapatan para anggotanya. Oleh karena itu sangat diharapkan partisipasi karyawan dalam meningkatkan pendapatan koperasi dengan mengemban tugas dan tanggung jawabnya dalam pengelolaan koperasi.

Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata pada tahun 2009 mengalami perkembangan yang dapat dilihat dari peningkatan jumlah anggota tiga tahun terakhir sebagaimana pada tabel dibawah ini.

Tabel. 1.2 Perkembangan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata

Tahun	Anggota	Asset
2007	7.031 orang	Rp. 20.475.000.000,-
2008	9.508 orang	Rp. 29.918.000.000,-
2009	11.248 orang	Rp. 50.163.000.000,-

Sumber : Data koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata (2009)

Pada tabel diatas dilihat bahwa pada 2007 jumlah anggota sebanyak 7.031 orang, meningkat menjadi 9.508 orang pada 2008, dan meningkat lagi menjadi 11.248 orang pada 2009. Asset koperasi tercatat pada 2007 sebesar Rp. 20.475.000.000,- meningkat menjadi Rp. 29.918.000.000,- pada 2008 atau mengalami kenaikan sebesar Rp. 9.443.000.000,- (31,56 %). Berikut meningkat lagi menjadi Rp. 50.163.000.000,- pada 2009 atau mengalami kenaikan sebesar Rp. 21.245.000.000,- (42,35 %). Kinerja koperasi sebagai organisasi merupakan sinergi kinerja semua unit organisasi dan kinerja semua anggota organisasi.

Pencapaian hasil kerja ditentukan oleh karyawan yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, artinya karyawan memiliki tanggungjawab dan mampu melaksanakan pekerjaannya tepat waktu dan dapat mencapai target yang telah ditentukan. Jumlah karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten di Lembata pada tahun 2009 sebanyak 47 orang. Kinerja karyawan koperasi kredit aneka karya saat ini menunjukkan tendensi cenderung meningkat sebagaimana yang terlihat dari kecenderungan meningkatnya anggota dan aset koperasi. Adanya kecenderungan tersebut

menandai bahwa tugas tim manajemen yang terdiri dari pengurus koperasi, general manager dan tim pengurus yang juga didukung oleh seluruh karyawan.

Situasi lingkungan bisnis yang berubah secara cepat sulit diprediksi, membuat perusahaan harus cepat beradaptasi baik BUMN/D, BUMS juga Koperasi. Dalam rangka mencapai tujuan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata, sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan menentukan, karena sumber daya manusia adalah yang menghasilkan produk dan jasa serta nilai tambah bagi koperasi itu sendiri yang diharapkan dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang berarti. (Heskett, Sasser, dan Schlesinger, 1997). Kehidupan bisnis merupakan kehidupan yang tidak tenang dan selalu diliputi oleh gejolak dan tantangan seperti tantangan kebutuhan pelanggan yang makin kompleks, perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat dan sulit diprediksi serta gejolak persaingan yang semakin ketat. Berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan menurut Osborne dan Gaebler (dalam Eoh, 2001) dapat dikategorikan atas dua tipe (1) Tantangan Eksternal, berkenaan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang memacu manajer dan karyawan meningkatkan daya adaptasi agar dapat bertahan hidup dan daya inovasi agar relevan dan unggul selalu (2) Tantangan Internal berkenaan dengan kemampuan memanageri daya integrasi internal yang menghasilkan hubungan kohesif dan tangguh serta terciptanya iklim/suasana kerja yang kondusif bagi manajer dan karyawan.

Kompetisi bisnis bertendensi makin ketat dalam era globalisasi, namun menurut Osborne dan Gaebler (dalam Eoh, 1995), kompetisipun

mendatangkan manfaat berupa, (1) memaksa monopoli merespon kebutuhan pelanggan, (2) memungkinkan efisien yang lebih besar, (3) menghargai inovasi dan (4) menumbuhkan harga diri dan semangat karyawan. Peterson (2005), mengatakan bahwa koperasi harus memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi-organisasi bisnis lainnya untuk bisa menang dalam persaingan di dalam era globalisasi dan perdagangan bebas saat ini. Keunggulan kompetitif disini didefinisikan sebagai suatu kekuatan organisasional yang secara jelas menempatkan suatu perusahaan di posisi terdepan dibandingkan pesaing-pesaingnya. Faktor-faktor keunggulan kompetitif dari koperasi harus datang dari : (1) sumber-sumber *tangible* seperti kualitas atau keunikan dari produk yang dipasarkan dan kekuatan modal, (2) sumber-sumber bukan *tangible* seperti *brand name*, reputasi, dan pola manajemen yang diterapkan, dan (3) kapabilitas atau kompetensi-kompetensi inti yakni kemampuan yang kompleks untuk melakukan suatu rangkaian pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan kompetitif. Menurutnya, salah satu yang harus dilakukan koperasi untuk bisa menang dalam persaingan adalah menciptakan efisiensi biaya. Tetapi ini juga bisa ditiru/dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lain (pesaing). Jadi, ini bukan suatu keunggulan kompetitif yang sebenarnya dari koperasi. Menurutnya satu-satunya keunggulan kompetitif sebenarnya dari koperasi adalah hubungannya dengan anggota.

Sumber Daya Manusia mempunyai posisi dan peranan yang strategis dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan kinerja yang unggul. Westra *et al* (1977) mengatakan bahwa manusia merupakan faktor dinamika

utama dalam penyelesaian berbagai pekerjaan. Kerja manusia meliputi kerja pikir yang dilakukan oleh otak dan kerja fisik yang dilakukan oleh badan. Penerapan manajemen Sumber Daya Manusia di lingkungan organisasi koperasi dalam mendayagunakan karyawan secara profesional diharapkan dapat memaksimalkan upaya untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Secara konseptual faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu (1) Faktor individu : pengetahuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, (2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja dan (3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi tidak saja oleh faktor-faktor eksternal tapi juga oleh faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut, hal ini merupakan suatu bentuk mengendalikan kemampuan usaha yang menggerakkan jasmani dan jiwa seseorang untuk berbuat, bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih terarah dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan akan terealisasi dengan baik.

Sukses dan tidaknya organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada pemimpin. Menurut Siagian (2001) bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Thoha

(1996), gaya, cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan disebut gaya kepemimpinan. Agar pemimpin berjalan efektif, maka pemimpin harus dapat menggunakan gaya atau pola kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan dan situasi yang dianggap oleh perusahaan akan didapat keterpaduan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan situasi yang dihadapi. Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang diterapkan sesuai dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Demikian pula sebaliknya seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasional, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999 dalam Sunarsih, 2001). Bass (1985, dalam Sunarsih, 2001; dan Swandari, 2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai

kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam pendekatan teori kepemimpinan modern (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk, 2006). Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaharuan dan perubahan, serta mengembangkan pengikutnya, membangun harapan, memiliki visi dan misi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu penentu motivasi kerja.

Berdasarkan pengamatan pendahuluan peneliti diketahui bahwa general manajer koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata selalu melakukan evaluasi bersama seluruh karyawan setiap bulan. Pelaksanaan evaluasi ini dimaksudkan agar karyawan yang memiliki kinerja baik diberikan penghargaan berupa bonus dan pujian. Pemberian penghargaan dimaksudkan untuk memicu karyawan lain agar termotivasi dalam meningkatkan kinerja. Motivasi kerja karyawan pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata cukup optimal. Hal ini diketahui dari indikasi kehadiran pegawai dalam bekerja tepat waktu, peningkatan jumlah anggota

setiap tahun dan tercapainya target yang diharapkan berdasarkan rencana kerja tahunan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang unggul, perlu adanya motivasi karyawan, dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan. Hal ini mendorong penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan; Studi Kasus Pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan, maka masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Sejauhmana tingkat pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya?
2. Sejauhmana tingkat pengaruh secara parsial (masing-masing) faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya?
3. Faktor manakah dari faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui tingkat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya;
2. Mengetahui tingkat pengaruh secara parsial (masing-masing) faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya;
3. Untuk mengetahui faktor manakah dari faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk memperkaya pustaka yang berhubungan dengan sumber daya manusia khususnya berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan koperasi.
 - b. Sebagai bahan referensi dan rujukan bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian dalam substansi yang sama secara lebih mendalam dengan cakupan penelitian yang lebih luas.

2. Manfaat Praktis

Sebagai masukan bagi manajer perusahaan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata dalam menetapkan kebijakan dan mengambil keputusan guna meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Penulis

Sebagai upaya untuk mendalami masalah-masalah terkait sumber daya manusia serta mendekatkan antara teori-teori dan praktek di lapangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Tinjauan Teoritik

1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam periode waktu tertentu sehubungan dengan penerimaan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam posisi struktur organisasi. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

Maryoto, (2000), mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Gibson (1996) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. (Dessler 1992). Menurut Dale (1992) Kinerja merupakan hasil kerja atau hasil karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha.

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Ambar Teguh Sulistiyani (2003) mengatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Maluyu S.P. Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut John Whitmore (1997) kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan. Sementara Barry Cushway (2002) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Menurut Veizal Rivai (2004) mengemukakan kinerja adalah : merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. John Witmore dalam *Coaching for Performance* (1997) mengatakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Sementara menurut Prawirosentono (1999) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal (tidak melanggar hukum) dan sesuai dengan moral dan etika. Gibson, Ivancevich dan Donnely (dalam Eoh, 2001) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil karya yang dicapai oleh seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi selama

periode waktu tertentu. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Tabel 2. 1 Peta Pendapat Ilmuwan tentang Kinerja

Penulis / Thn	Judul Tulisan	Arti & Definisi	Faktor-faktor Penting
Steers, Richard M. / 1985	Organizational Effectiveness; A Behavioria View, Godyear Publishing Company Inc, Santa Monika, California	Keberhasilan manajemen dan organisasi diukur dengan konsep efektifitas. Efektifitas organisasi adalah batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan operatif dan operasionalnya.	Faktor penentu efektifitas 1. Ciri-ciri organisasi a. Struktur; b. Teknologi. 2. Ciri-ciri lingkungan a. Ekstern; b. Intern. 3. Ciri-ciri karyawan a. Keterikatan pada organisasi; b. Kinerja. 4. Kebijakan dan praktek manajemen; a. Penyusunan tujuan strategis; b. Pencairan dan pemanfaatan sumber daya; c. Lingkungan prestasi; d. Proses komunikasi; e. Adaptasi dan inovasi organisasi
Bernardin dan Rusel / 1993	Human Resources Management	Kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atas kegiatan tertentu	1. Hasil-hasil dari fungsi pekerjaan 2. Waktu tertentu

		selama kurun waktu tertentu	
Scott, Kennet & Walker, Allen /1995	Team : Team Work and Teambuilding Prentice Hall New York	Kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor; kemampuan, motivasi dan lingkungan kerja. Seseorang melaksanakan tugas secara efektif harus mengetahui cara melakukan pekerjaan itu, memiliki kemauan melakukan pekerjaan dan harus mempunyai lingkungan yang kondusif. Hal ini tergantung pada tim dan budaya organisasi sebagai dua segi yang tak dapat ditawar, bertalian dengan motivasi. Orang dapat dimotivasikan dengan tiga tipe daya kekuatan (pemicu) generic; 1). Kekuatan Pribadi; 2). Kekuatan Pendukung; 3). Kekuatan Penarik.	1. Kemampuan 2. Motivasi 3. Lingkungan Kerja Tiga daya pemicu motivasi 1. Kekuatan Pribadi 2. Daya Pendorong 3. Daya Penarik.
Pfeffer, Jeffrey / 1996	Competitive Advantage Trough People, Harvard Business School Press	Sumber Daya Manusia yang bekerja dalam tim, budaya perusahaan dan gaya manajemen merupakan faktor-faktor keunggulan bersaing yang berciri : 1). Membedakan mereka dari para pesaing; 2). Memberikan masalah ekonomi yang positif; 3). Sukar ditiru.	1. Budaya Perusahaan 2. Gaya Manajemen 3. Sumber Daya Manusia yang bekerja dalam tim
Gibson, Ivancevich dan Donnelly /1997	Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Binarupa Aksara, Jilid I, Diterjemahkan oleh : Nunuk Adiarni, Edisi Kedelapan, Jakarta.	Kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku	Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap,

			<p>kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja</p> <p>3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)</p>
Katzenbach Jon R, et al / 1998	Real Change Leader, McKensey & Company	Kinerja atau prestasi merupakan indikasi yang jelas tentang pencapaian luar biasa yang membuat anda menonjol diantara orang lain. Bagi pemimpin perusahaan sejati, kinerja adalah penyampaian hasil (nilai, manfaat) yang penting bagi pemegang saham (pemodal), pelanggan dan karyawan.	<p>1. Realitas Pasar</p> <p>2. Aspirasi Manajemen Puncak</p> <p>3. Energi dan inisiatif (kreatif) karyawan</p>
Timpe, A. Dale, / 1999.	Kinerja, Cetakan Keempat, PT. Gramedia, Jakarta	Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.	<p>1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :</p> <p>a. Internal (pribadi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemampuan tinggi ➤ Kerja keras <p>b. Eksternal (lingkungan)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pekerjaan mudah ➤ Nasib baik ➤ Bantuan dari rekan-rekan ➤ Pemimpin yang baik <p>2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :</p> <p>a. Eksternal (lingkungan)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemampuan rendah ➤ Upaya sedikit <p>b. Internal (pribadi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pekerjaan sulit ➤ Nasib buruk ➤ Rekan-rekan kerja tidak produktif ➤ Pemimpin yang tidak simpatik
Prawirosentono / 1999	Kebijakan Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai tugas,	<p>1. Seseorang atau kelompok orang</p> <p>2. Tugas, wewenang dan tanggungjawab</p> <p>3. Tujuan organisasi</p>

		wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.	
Mangkunegara / 2000	Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan	Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : 1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). 2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja.
Wungu dan Brotoharsodjo /2003	Merit Sistem	Kinerja adalah faktor-faktor yang baik dalam keseharian	Faktor-faktor yang baik
Payaman Simanjuntak / 2005	Manajemen dan Evaluasi Kinerja	Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu	1. Pencapaian hasil 2. Tugas

Dari pendapat ilmuwan tentang kinerja pada Tabel 2.1 diatas diketahui bahwa terdapat banyak perbedaan mengenai definisi dan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Meskipun terdapat perbedaan dalam mengartikan kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan namun pada hakekatnya terdapat kesamaan dalam prinsip dasar kinerja karyawan yaitu penekanan terhadap pencapaian hasil kerja yang diperoleh sebagai kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada hakekatnya terdiri dari faktor internal dalam hal ini individu itu sendiri dan faktor eksternal yaitu lingkungan organisasi.

Berdasarkan pendapat ilmuwan diatas disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh sekelompok atau perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar kerja.

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

Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Handoko (dalam Srimulyo, 1999) antara lain :

a. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

b. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing
Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Melihat ketidakakuratan informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain system informasi Manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.
- h. Mendeteksi kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Melihat tantangan-tantangan

Prestasi seseorang terkadang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Metode yang dipakai untuk penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002), yaitu :

a. Metode penilaian kategori

Yaitu meminta manajer memberi nilai untuk tingkatan kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa (*checklist*) merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.

b. Metode perbandingan

Menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan atau distribusi yang normal.

c. Metode naratif

Para manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian krisis, esai dan metode tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini lebih mendiskripsikan tindakan karyawan dari pada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

Beberapa kesalahan penilai menurut Mathis dan Jackson (2002), antara lain :

a. Permasalahan penggunaan standar yang berbeda-beda

Ketika menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan. Persoalan seperti itu kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilaian.

b. Efek resesi

Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja karyawan.

c. Kesalahan cenderung memusat, kesalahan kelonggaran dan kekakuan

Kesalahan cenderung memusat memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala. Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh karyawan, terdapat pada tingkat tertinggi dari skala penilaian. Kesalahan kekakuan terjadi ketika manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah suatu skala untuk menilai karyawan.

d. Bias dari penilaian

Terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu.

e. Efek halo

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi atau rendah karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja.

f. Kesalahan kontras

Kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja.

Menurut Dessler (1992) ada lima faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
- b. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi;
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;
- d. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
- e. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Efektivitas dan efisiensi. Menurut Stoner, *et al* (1996) efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai berarti melakukan hal yang tepat, sedangkan efisien adalah kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi berarti melakukan dengan tepat. Menurut Peter F. Drucker (1978) efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the*

right things) dan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

- b. Otoritas (wewenang). Arti otoritas menurut Barnard (dalam Prawirosentono, 1999) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin, Menurut Prawirosentono (1999) adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja.
- d. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Timpe (1993) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor : (a) internal (pribadi) yang terdiri dari kemampuan tinggi dan kerja keras, dan (b) eksternal (lingkungan) yang terdiri dari pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan-rekan dan pemimpin yang baik, dan (2) kinerja jelek dipengaruhi dua faktor : (a) internal (pribadi) yang terdiri dari kemampuan rendah, upaya

sedikit, dan (b) eksternal (lingkungan) yang terdiri dari pekerjaan sulit, nasib buruk, rekan-rekan kerja tidak produktif dan pemimpin yang tidak simpatik

Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness*

Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision*

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan, (Susilo, 2002). Untuk itu seorang atasan perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan supaya tidak timbul suatu masalah. Informasi tentang kinerja karyawan juga diperlukan bila suatu saat atasan ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seseorang berkinerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakan yang tidak memenuhi syarat.

1.2. Motivasi

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko, (1997) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler, (2004) berpendapat bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Martoyo (1998), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Vroom dalam Gibson (1991) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif dari kegiatan sukarela. Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan tercapainya suatu tujuan, manajer/pimpinan harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Hirarki kebutuhan menurut Maslow (Robbins, 1996) bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang menuntut kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan terbawah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus misalnya kebutuhan untuk makan, tidur, udara dan sebagainya. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan. Sedangkan menurut Koontz, O, Donnell dan Weihrich (1986), Motivasi merupakan gabungan dari dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenis yang dimiliki oleh setiap individu. Bila seorang pemimpin memberi motivasi kepada bawahannya, itu berarti pemimpin tersebut melakukan segala upaya yang diharapkan dapat

memberikan dorongan dan keinginan serta menyebabkan bawahan tersebut melakukan pekerjaan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Motivasi kerja merupakan faktor penting bagi pelaksanaan kerja dalam organisasi, dan determinan prestasi individu. Walau motivasi kerja demikian penting, namun sulit didefinisikan dan dianalisis (Gibson, Ivancevich dan Donnely, dalam Djarkasih dan Dharma, 1997). Hal ini disebabkan oleh penafsiran yang berbeda dari para pakar tentang motivasi kerja, konteks dan perspektif teori yang dibangun (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006). Penafsiran yang berbeda itu terlihat pada pemaknaan motivasi kerja yang berkenaan dengan prestasi dan perilaku, serta terkait tujuan yang diarah, perbedaan fisiologis, psikologis dan lingkungan.

Dari perspektif teori yang digunakan dalam menepong motivasi kerja (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006) antara lain pertama, teori kepuasan kerja: dibangun berdasarkan pada insentif upah sebagaimana dikemukakan oleh F.W. Taylor, Frank Gilberth, dan hubungan manusia melalui pendekatan keamanan dan kondisi kerja; teori hirarki kebutuhan yaitu kebutuhan-kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri oleh A. Maslow, teori motivator dan faktor kesehatan (dikenal sebagai teori motivasi dua faktor) oleh Herzberg dimana yang tergolong dalam teori motivator yaitu prestasi, penghargaan, pekerjaan itu, tanggungjawab dan kemajuan, dan faktor higienis yaitu kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji, hubungan antara pribadi, penyelia, kondisi kerja, dan teori Alderfer kebutuhan ERG-*existence, relatdness, growth* / eksistensi, hubungan dan pertumbuhan. Kedua, teori

proses: mengacu teori Lewin dan Tolman yang berkenaan dengan masalah harapan, teori valensi yang menyangkut nilai, sikap dan utilitas yang diharapkan dan harapan oleh Victor Vroom, serta teori Porter dan Lawryer yang berpandangan bahwa motivasi (usaha atau kekuatan) tidak sama dengan kepuasan dan kinerja, usaha merupakan perpaduan nilai pengharapan dan usaha yang dirasakan probabilitas penghargaan yang seterusnya akan bermuara pada kinerja (keberhasilan) dan kinerja akan memperoleh penghargaan yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik yang dianggap pantas, selanjutnya berimplikasi terhadap kepuasan. Ketiga, teori kontemporer: antara lain teori ekuitas dan keadilan oleh Adams yang bersumber pada teori ketidaksesuaian/disonansi kognitif oleh Festinger dan Homans. Menurut pendekatan teori Adams dari sisi teori ekuitas dan keadilan bahwa input utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas atau inekuitas yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka atau dengan perkataan lain motivasi terjadi manakala adanya tingkat ekuitas atau inekuitas yang terlihat pada hasil berbanding input.

Menurut Herzberg motivasi kerja berkenaan dengan kepuasan terhadap: pertama, faktor higienis seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, teknis, gaji/upah, hubungan antar pribadi, mutu pengawasan. Yang dimaksud dengan faktor higienes mengacu kepada faktor-faktor yang bersifat mencegah, adalah orang yang terhalang kepuasaannya (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006). Faktor higienes atau disebut pula faktor ekstrinsik merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau iklim baik karena faktor tersebut diperlukan untuk

mempertahankan tingkat paling rendah yaitu tidak adanya ketidakpuasan. Kedua, terhadap faktor motivator seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan serta kemungkinan berkembang (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006). Faktor motivator dianggap searah dengan kebutuhan yang lebih tinggi dari A. Maslow, dimana individu harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi. Faktor motivator ini dianggap sebagai serangkaian kondisi intrinsik yang terkait dengan isi pekerjaan yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan daya motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun manakala kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan (Gibson, Ivancevich dan Donnely, dalam Djarkasih dan Dharma, 1997).

Ravianto (1985) dalam bukunya *Produktivitas dan Manusia Indonesia* mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Menurut Winardi (1984) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah :

- a. Kebutuhan-kebutuhan pribadi.
- b. Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
- c. Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

Sejatinya terdapat banyak faktor baik internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain, (1) kebutuhan pribadi, tujuan dan persepsi, serta cara realisasi kebutuhan dan tujuan (Winardi, 1984), (2) kepemimpinan, rekan, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan, jenis pekerjaan dan tantangan (Ravianto, 1985 dalam Martoyo, 1994: 165), (3) ciri pribadi, tingkat dan jenis pekerjaan, dan lingkungan kerja (Lyman dan Miles dalam Wahjosumidjo, 1985), (4) kepemimpinan (Gilley dan Maycunich, 2000: 97, Lussier dan Achua, 2001, Davis dan Newstrom, 1996, Cox, 1994, Huthan dan Kreitner, 1985 dalam Pearce dan Sims, 2002, Bass, 1998, Politis, 2002).

Selain pendekatan teori kepuasan terhadap motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg, motivasi kerja juga ditelaah dari perspektif teori proses terutama yang dikemukakan oleh Vroom. Jika pendekatan motivasi menurut teori kepuasan diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (misalnya aktualisasi diri, tanggungjawab dan pengembangan), terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi. Sedangkan teori proses difokuskan pada anteseden-anteseden kognitif yang membahas motivasi atau usaha (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006). Vroom lebih lanjut mengemukakan aspek-aspek penting motivasi kerja yaitu instrumentalitas, valensi, dan harapan (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006; Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1985 terjemahan Djarkasih dan Dharma, 1997). Instrumentalitas ialah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua. Ini merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua

(Gibson, Ivancevich dan Donnely, terjemahan Djarkasih dan Dharma, 1997). Valensi ialah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Istilah ini berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila lebih disenangi, dan mempunyai nilai negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Istilah lain yang digunakan adalah nilai, sikap, dan utilitas yang diharapkan. Input utama dalam valensi adalah instrumen dari level pertama untuk mencapai hasil level kedua yang diinginkan. Menurut Luthans (2005 dalam Yuwono, 2006) bahwa misalnya orang akan termotivasi terhadap kinerja superior karena keinginan untuk dipromosikan. Mengenai harapan, dinyatakan seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa ada kesempatan dimana usaha tertentu mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan prestasi upaya. Ia juga mempunyai harapan (keyakinan) bahwa prestasi akan mengarah pada hasil tertentu. Ini adalah harapan dari prestasi (Gibson, Ivancevich dan Donnely, dalam Djarkasih dan Dharma, 1997).

Tabel 2. 2 Peta Pendapat Ilmuwan tentang Motivasi

Penulis / Thn	Judul Tulisan	Arti & Definisi	Faktor-faktor Penting
Victor H. Vroom / 1964	Work and Motivation	Motivasi kerja seseorang sangat ditentukan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan.	1. Instrumentalitas, 2. Valensi, dan 3. Harapan
Mc. Donald dalam Sardiman / 1986	Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta : Rajawali.	Motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya <i>feeling</i> dan didahului dengan tanggapan adanya tujuan.	Ada tiga elemen penting berkaitan dengan motivasi antara lain: 1. Motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu. 2. Motivasi ditandai dengan munculnya

			<p>rasa atau feeling efeksi seseorang.</p> <p>3. Motivasi akan dirangsang adanya tujuan.</p>
Koontz, O, Donnell dan Weihrich / 1986	Management	<p>Motivasi merupakan gabungan dari dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenis yang dimiliki oleh setiap individu. Bila seorang pemimpin memberi motivasi kepada bawahannya, itu berarti pemimpin tersebut melakukan segala upaya yang diharapkan dapat memberikan dorongan dan keinginan sarta menyebabkan bawahan tersebut melakukan pekerjaan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dorongan, 2. Keinginan, 3. Kebutuhan, 4. Harapan 5. Kekuatan-kekuatan sejenis yang dimiliki oleh setiap individu.
Wursanto / 1988	Manajemen Kepegawaian 1.	<p>Motivasi adalah alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu</p>	<p>Motivasi karyawan dipengaruhi faktor :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minat, 2. Gaji yang diterima, 3. Kebutuhan akan rasa aman, 4. Hubungan antar personal dan 5. Kesempatan untuk bekerja.
Davis, Keith dan Newstorm, John W. / 1989	Human Behavior. Terjemahan, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.	<p>Motivasi didefinisikan sebagai sikap yang mempengaruhi cara-cara orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka.</p>	<p>Empat macam pola motivasi yang sangat penting :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Prestasi (<i>Achievement Motivation</i>) 2. Motivasi Afiliasi (<i>Affiliation Motivation</i>) 3. Motivasi Kompetensi (<i>Competence Motivation</i>) 4. Motivasi Kekuasaan (<i>Power Motivation</i>)

Robbin Stephen / 1996	Perilaku Organisasi	Motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang menuntut kebutuhan yang lebih tinggi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus misalnya kebutuhan untuk makan, tidur udara dan sebagainya. 2. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.
Herzberg F / 1996	Work and The Nature of Man Cleveled, World Publishing	Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua perangkat faktor yang terpisah, yang disebut "Penyebab kepuasan" (satisfier = faktor motivasi) dan "ketidakpuasan" (dissatisfier = faktor higienik).	<p>Motivasi kerja berkenaan dengan kepuasan terhadap:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor higienis, 2. Pengawasan, 3. Tehnis, 4. Gaji/upah, 5. Hubungan antar pribadi, 6. Mutu pengawasan
Reksohadiprodjo dan Handoko / 1997	Organisasi Perusahaan	Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan	<p>Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertama motivasi internal seperti: minat, kemampuan dan harapan. 2. Kedua motivasi eksternal seperti: suasana kerja, gaji, fasilitas perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan.
Nawawi /1997	Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajah Mada Univercity Press, Cetakan Pertama, Yogyakarta	Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motif Biogenetis, 2. Motif Sosiogenetis

Dari pendapat ilmuwan tentang motivasi diatas diketahui bahwa terdapat banyak definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Meskipun terdapat perbedaan dalam mengartikan motivasi dan faktor yang mempengaruhi motivasi namun substansinya tidak banyak berbeda seperti: minat, kemampuan, harapan seperti: suasana kerja, gaji, fasilitas organisasi dan kebijaksanaan organisasi.

Berdasarkan pendapat ilmuwan diatas disimpulkan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang mempengaruhi dorongan, arahan, dan pemeliharaan tingkah laku yang relevan dalam situasi pekerjaan.

1.3. Kepemimpinan Transformasional

Mangunharjana (2006) menyatakan bahwa pemimpin (*leader*) berasal dari kata *to lead* yang berarti bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat, tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Menurut Gary Yukl, (2001) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Winardi, (2002) mengatakan seorang

pemimpin adalah orang yang kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Menurut pendapat ini bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditinjau dari kecakapan pribadinya.

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mencakup tiga elemen yaitu : (1) kepemimpinan adalah suatu konsep relasi (*relation konsep*), kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut) artinya jika tidak ada pengikut maka pemimpin tidak ada, (2) kepemimpinan merupakan suatu proses, agar bisa memimpin harus melakukan sesuatu berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, (3) kepemimpinan harus membujuk orang lain.

Ada berbagai pandangan tentang kepemimpinan, namun dapat disimpulkan terdapat kesamaan asumsi dari kepemimpinan yaitu : suatu fenomena kelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih dan di dalamnya melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan pemimpin terhadap bawahannya.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa secara umum seorang pemimpin memiliki fungsi; mengambil keputusan, mengembangkan informasi, memelihara dan mengembangkan loyalitas anggota, memberi dorongan dan semangat pada anggota, bertanggungjawab atas semua aktivitas kegiatan, melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan, memberikan penghargaan pada anggota yang berprestasi.

Tugas kepemimpinan dapat dideskripsi sebagai berikut yaitu: (a) yang

berkaitan dengan kerja seorang pemimpin harus dapat mengambil inisiatif, mengatur langkah dan arah, memberikan informasi, memberikan dukungan, memberi pemikiran, mengambil suatu kesimpulan dan (b) yang berkaitan dengan kekompakan anggota seorang pemimpin harus dapat mendorong, bersahabat, bersikap menerima, mengungkapkan perasaan, bersikap mendamaikan, berkemampuan mengubah dan menyesuaikan pendapat memperlancar pelaksanaan tugas dan memberikan aturan main.

Seorang pemimpin diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi yang dipimpinnya. Ada beragam tipe kepemimpinan yang masing-masing memiliki ciri khas tersendiri seperti: pemimpin atribusi yakni tipe pemimpin yang semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain, pemimpin kharismatik yang menyatakan bahwa para pengikutnya membuat atribusi dari kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa, pemimpin otokratik, dan pemimpin transformasional.

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, panas menjadi energi, dan sebagainya.

Burns (dalam Sudarwan Danim, 2006:222) merupakan orang yang pertama menggagas tipe kepemimpinan transformasional. Menurutnya kepemimpinan transformasional sebagai *“a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation”* . Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan

pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level tinggi moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi bersama mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*).

Selanjutnya Menurut Jack Welch yang dikutip Sule, (2005) Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dimiliki oleh manager atau pemimpin di mana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan. Menurutnya kepemimpinan ini pada dasarnya kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga esensi kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk membawahi orang-orang dan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan untuk kesuksesan di masa yang akan datang.

Sorros dan Burtchasky (dalam Harsiwi, 2003) menyebutkan kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan penerobos. Disebut penerobos karena pemimpin tipe ini memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan besar terhadap warga organisasi, dengan jalan memperbaiki karakter individu dalam organisasi, melalui proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi lebih baik dan relevan, dengan cara menantang bagi semua pihak

yang terlibat dan mencoba merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilakukan. Dalam upaya pengenalan secara mendalam tentang model kepemimpinan transformasional ini, Burns (dalam Sudarwan Danim, 2006) membandingkannya dengan kepemimpinan transaksional yang memotivasi pengikut dengan minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai. Akan tetapi, hal itu sebatas relevan bagi proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Menurut Tjiptono dan Syakhroza (1999) bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada tahapan proses transformasi, apabila cara lama tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut dinyatakan dengan tegas dalam tujuan organisasi sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi. Sementara Bass (Gary Yukl, 2001) mengatakan kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun. Teori ini tidak menyebutkan kondisi dimana kepemimpinan transformasional *autentik* tidak relevan atau efektif. Namun relevansi universal tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional sama efektifnya dalam semua situasi atau sama-sama mungkin terjadi.

Dalam organisasi seorang pimpinan disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional jika mampu mengubah energi menjadi sumber daya. Sumber daya yang dimaksud adalah berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor-aktor eksternal organisasi seperti

masyarakat, dunia usaha dan industri.

O'Leary (2001) berpendapat kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Yukl (dalam Sadler, 2003). mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi dalam hal: strategi dan tujuan, komitmen, mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi dan tunduk pada atasan dalam kerangka untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Gilley dan Maycunich (2000) yang melihat arti kepemimpinan sebagai suatu proses pengambilan keputusan, bagaimana berinteraksi dengan karyawan sehingga mereka memiliki motivasi kerja, serta implementasi keputusan tersebut dalam pelaksanaan kerja. Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses pengambilan keputusan, upaya mempengaruhi dan memotivasi karyawan melalui interaksi timbal balik dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Sementara kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Meskipun terdapat sejumlah perbedaan dalam mengartikan kepemimpinan, namun pada hakekatnya terdapat kesamaan dalam beberapa unsur dasar kepemimpinan yaitu adanya: proses saling mempengaruhi dan memotivasi; pemimpin dan yang dipimpin; proses pengambilan keputusan; interaksi timbal balik; dan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Hal ini diperkuat oleh analisis Stonner dan Freeman (1989) yang mengidentifikasi lima unsur utama kepemimpinan sebagai adanya: (1) pengikut, (2) pembagian kekuasaan yang jelas antara pemimpin dan yang dipimpin, (3) pengakuan dari anggota ; (4) proses mempengaruhi pengikut, dan (5) tujuan yang hendak dicapai.

Lussier dan Achua (2001) berpendapat bahwa elemen-elemen kepemimpinan meliputi adanya: pertama, Interaksi timbal balik antara pemimpin-pengikut. Pada satu sisi, pemimpin mempengaruhi pengikut, pada sisi yang lain, pemimpin juga dipengaruhi oleh pengikut melalui berbagai pendapat, atau gagasan yang disampaikan. Seorang pemimpin mungkin tidak memiliki jabatan formal dalam organisasi sebagaimana halnya manajer, namun pemimpin memiliki kapasitas mempengaruhi anggota organisasi. Anggota inilah yang dikategorikan sebagai pengikut. Kedua, pengaruh. Dalam mengkomunikasikan dan mensosialisasikan gagasan/program kerja, pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk menerima gagasan/program kerja agar dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi. Karenanya, komitmen, partisipasi, dan kerja sama antara pemimpin dan yang dipimpin sangat dibutuhkan. Ketiga, tujuan organisasi. Sebagai *output* organisasi, tujuan ini diupayakan secara bersama dalam perilaku yang sinergis antara

pemimpin, manajer, dan anggota. Keempat, perubahan. Untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi, pemahaman terhadap berbagai faktor, terutama faktor eksternal sangat penting agar organisasi dapat beradaptasi dengan kecenderungan perubahan eksternal. Dalam hal ini, faktor resistensi terhadap perubahan yang datang dari lingkungan internal, seperti sistem nilai yang melekat pada anggota organisasi sepatutnya diwaspadai. Kelima, sumber daya manusia. Kolaborasi dan pemberdayaan anggota organisasi sangat penting terutama karena orang-orang tersebut disamping memiliki dimensi psikologis, juga kaya akan berbagai pengetahuan yang berbeda-beda yang dibutuhkan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Stonner dan Freeman, 1989; Lussier dan Achua, 2001).

Secara konseptual yang dimaksud dengan teori kepemimpinan adalah suatu penjelasan tentang berbagai aspek kepemimpinan, dan nilai praktis yang terkandung di dalamnya sebagai upaya untuk memahami, meramalkan, dan mengontrol keberhasilan kepemimpinan. Secara teoritik, studi tentang kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam teori sifat, teori perilaku, teori kontigensi, dan teori integratif (Lussier dan Achua, 2001).

Menurut Cox dan Sims (1996); Manz dan Sims (1991); Sim dan Manz (2001) tipologi kepemimpinan dipetakan ke dalam empat kategori kepemimpinan, yaitu : (1) pemberi petunjuk/perintah, (2) transaksional, (3) transformational, dan (4) pemberdaya. Dalam perkembangan selanjutnya, keempat model tersebut dipadukan dengan hasil penelitian Pearce dan Sims akhirnya tipologi kepemimpinan diklasifikasikan ke dalam lima tipologi

yaitu : (1) penentang, (2) pemberi petunjuk, (3) transaksional, (4) transformasional, dan (5) pemberdaya (Manz dan Sims, 2001).

Tipologi kepemimpinan transformasional dibangun di atas fondasi kepemimpinan transaksional, namun ditingkatkan dengan lebih memberi kesempatan anggotanya dengan mendorong keberanian untuk berpikir kritis dan mempertanyakan apa-apa yang ditetapkan oleh pemimpinnya. Bedanya dengan kepemimpinan transaksional terletak kepada penekanan kepada pertukaran imbalan untuk memperoleh kesetiaan dari pengikutnya. Pimpinan menawarkan sejumlah penghargaan seperti promosi, gaji, training untuk memotivasi karyawan.

Teori kepemimpinan transformasional, pertama kali dikemukakan oleh Bernard M. Bass, yang dibangun di atas gagasan-gagasan yang awalnya dikemukakan oleh Burns (Yukl, 1994; Pawar dan Eastman, 1997). Bass (dalam Pawar dan Eastman, 1997), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan. Sementara Greenberg dan Baron (2000), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Menurut Yukl (1994), formasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass mencakup tiga komponen utama, yaitu kharisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang

berorientasi individu. Kharisma didefinisikan sebagai suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara menumbuhkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap pemimpinnya. Stimulasi intelektual merupakan proses di mana peran utama seorang pemimpin adalah untuk meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah yang ada di sekeliling mereka, dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru. Perhatian yang berorientasi individual, termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan berbagi pengalaman tentang pengembangan diri kepada para pengikutnya. Jadi, teori kepemimpinan transformasional dicirikan dengan suatu kondisi di mana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui: (1) membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok (tim) di atas kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

Tabel 2. 3 Peta Pendapat Ilmuwan tentang Kepemimpinan Transformasional

Penulis / Thn	Judul Tulisan	Arti & Definisi	Faktor-faktor Penting
Bass / 1985	Leadership and performance beyond expectation, New York: Free Press.	Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.	1. Pengaruh Idealisme 2. Motivasi Inspirasional. 3. Stimulasi Intelektual. 4. Konsiderasi Individual.
Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S / 1995	Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership.	Pemimpin transformasional dipandang sebagai pemimpin yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan untuk mencapai	1. Stimulasi Intelektual 2. Perhatian Individual 3. Kharisma

		hasil tertentu melebihi transaksi yang bersifat ekonomis, yaitu dengan cara memperluas dan meningkatkan kebutuhan bawahan serta mendorong bawahan untuk menggapai minat pribadinya.	
Podsakoff, P., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. / 1996	Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors.	Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengartikulasikan Visi 2. Ekspektasi Kinerja yang Tinggi 3. Stimulasi Intelektual 4. Dukungan Individual 5. Memberikan Model yang tepat 6. Penerimaan Tujuan Kelompok
Locke, E.A. / 1997	Esensi Kepemimpinan (Terjemahan), Jakarta, Mitra Utama.	Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep relasi (relational concept). 2. Proses. 3. Membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.
Burns / 1997	Leadership. New York: Harper & Row	Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moralitas dan 2. Motivasi.
Yukl Gary, / 2000	Kepemimpinan dalam Organisasi, diterjemahkan oleh Budi Suprianto 2005. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia	Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi dan tujuan, 2. Komitmen, 3. Mengidentifikasi, 4. Budaya organisasi dan 5. Tujuan organisasi.

		mencapai tujuan bersama	
O'Leary / 2001	Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan atas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.	Elemen Kepemimpinan transformasional : 1. Visi, 2. Karisma, 3. Motivasi 4. Inspirator, 5. Stimulasi kreatifitas dan 6. Menghargai karyawan

Dari pendapat ilmuwan tentang kepemimpinan transformasional diatas diketahui bahwa terdapat banyak definisi dan faktor-faktor penting dalam kepemimpinan transformasional. Meskipun terdapat perbedaan dalam mengartikan kepemimpinan transformasional dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional namun substansinya tidak banyak berbeda esensi kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk membawahi orang-orang dan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan untuk kesuksesan di masa yang akan datang. Sementara faktor-faktor kepemimpinan transformasional : pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual, perhatian individual dan kharisma.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan pendapat ilmuwan diatas diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan

terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2. Studi Empirik

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood (dalam Sudarwan Danim, 2006:219) menulis "*Transformasional leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*".

Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, alokasi kewenangan pimpinan, dan pembangunan kultur organisasi yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi organisasi. Pendapat ini didasarkan hasil penelitian Leithwood, Dart, Jantzi dan Steinbench, dan Silins (dalam Sudarwan Danim, 2006) dimana hasil studi memberi kesan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi (*restructuring*), dan menurut apa yang dirasakan oleh staff, hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan kepada pelayanan publik. Berdasarkan analisa meta yang dilakukan Lovie, Kroek dan Sivasubramaniam (dalam Gary Yukl, 2000) menemukan tiga perilaku kepemimpinan transformasional yaitu : karisma, pertimbangan individual, dan stimuli intelektual.

Bass, dkk (seperti Avolio dan Bass,1988; Bass,1983; 1990; 1998;

Bass Avolio dan Goodheim, 1987; Hatter dan Bass; 1988; Waldman, Bass dan Einsten, 1987; Yammariko dan Bass, 1990) melakukan pengujian secara empiris terhadap konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978), menyimpulkan bahwa tipologi kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai (1) menyediakan visi, (2) mengekspresikan idealisme, (3) menggunakan komunikasi inspirasional; (4) memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kinerja (5) menentang status quo; dan (6) menyediakan stimulasi intelektual (Pearce dan Sims, 2002). Penelitian Rafferty & Griffin (2004) yang didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Bass (1985) menemukan lima subdimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima subdimensi tersebut adalah: (1) *Vision*, (2) *Inspirational communication*, (3) *Supportive leadership*, (4) *Intellectual stimulation*, (5) *Personal recognition*.

Suranta (2002) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil analisis *one-way ANOVA* menunjukkan bahwa nilai $F = 6,890$ dan $p = 0,001$. Selain itu, analisis uji t menunjukkan bahwa nilai $t = 2,625$ dan $p = 0,010$. sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil analisis *two-way ANOVA* untuk menguji pengaruh interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai signifikansi F adalah $0,202$. Hasil analisis ini tidak mendukung, karena nilai signifikansi F lebih besar dari $0,05$. hal ini berarti motivasi karyawan tidak memoderasi pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Studi Rokhman dan Harsono (2002) menyimpulkan bahwa hasil regresi menunjukkan ada *add-on effect* positif dan signifikan sebesar 19,3%. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional mampu memberikan penjelasan tambahan variansi dalam kepuasan bawahan sebesar 19,7% lebih dari yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor kepemimpinan. Dengan karakteristik penghargaan terhadap bawahan dan merangsang bawahan untuk lebih kreatif dan mengembangkan kemampuannya sebagai sarana aktualisasi diri sehingga menimbulkan kepuasan diri bawahan, maka hal ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan bawahan terhadap kepemimpinan transformasional.

Studi Natsir (2005) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif tetapi signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini bermakna bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah merasakan bahwa pemimpinnya memberikan motivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih dari apa yang seharusnya, dengan harapan bisa menjadi pemimpin dimasa yang akan datang dengan cara memecahkan permasalahan dengan meninjau dari berbagai sudut pandang, mendorong kreatifitas, penggalan ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan tugas, dan membuat karyawan mengabaikan kepentingannya demi kepentingan kelompok, serta memandang untuk mencoba memahami setiap persoalan, padahal karyawan menyadari sepenuhnya bahwa menjadi seorang pemimpin pada industri perbankan bukan hanya sekedar rekomendasi dari pimpinan tapi suatu jenjang yang sudah terstruktur dengan

berbagai persyaratan yang harus dipenuhinya.

Studi Utami (2006) berdasarkan hasil uji t , terlihat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai nilai $t_{hitung} (3,507) > t_{tabel} (2,0117)$ dengan signifikansi 0,001 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja mempunyai nilai $t_{hitung} (2,058) > t_{tabel} (2,0117)$ dengan signifikansi 0,045 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil uji F , menunjukkan bahwa variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Pengaruh yang dimiliki adalah pengaruh yang kuat karena nilai $F_{hitung} (10,429) > F_{tabel} (3,1951)$ atau probabilitas kesalahan $(0,000) < 0,05$.

B. Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai individu yang mampu mendorong motivasi dan membawa arah perubahan organisasi menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sumber daya manusia sebagai komponen terpenting dalam organisasi tidak dapat digantikan dengan komponen yang lain, lebih-lebih untuk organisasi penghasil jasa seperti Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata, sehingga pengelolaan terhadap sumber daya manusia ini semakin hari

menjadi semakin penting, alasannya diantaranya adalah (Hronec, 1993), munculnya angkatan kerja baru secara terus-menerus, munculnya ketidakpuasan dari masyarakat pengguna jasa, gaya hidup yang pada saat ini mengalami perubahan drastis, munculnya berbagai peraturan perundang-undangan yang baru, perubahan nilai-nilai, kebutuhan untuk meningkatkan prestasi kerja, dan kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup.

Motivasi, adalah kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan. Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan atau dapat mengakibatkan timbulnya mobilitas kerja. Dalam mengukur tingkat motivasi karyawan, indikator yang akan diteliti adalah perilaku karyawan yang mencerminkan motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan, yang meliputi: kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan; tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan dan sesama karyawan; kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik; ketabahan akan kejujuran dalam bekerja dan keuletan atau kekhawatiran jika menghadapi kegagalan. Indikator-indikator penilaian dari variabel motivasi adalah aspek-aspek: imbalan; imbalan bernilai tinggi; perilaku/ keyakinan dengan kriteria rasional dan obyektif. Dalam penelitian ini berupaya menggunakan pendekatan perpaduan teori kepuasan Herzberg: motivator dan faktor kesehatan teori proses Vroom valensi/harapan. Perpaduan teori kepuasan Herzberg dan teori proses Vroom dalam mengkaji motivasi kerja didasarkan kepada

beberapa alasan berikut: (1) berupaya menjembatani kelemahan dari masing-masing pendekatan tersebut sebagaimana telah diuraikan di atas (2) bagaimanapun motivasi kerja selain berkenaan dengan kebijakan, gaji, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, prestasi, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri juga menyangkut nilai, sikap, dan ekuitas yang diharapkan, dan (3) dengan demikian pendekatan motivasi kerja lebih bersifat kompleks.

Kepemimpinan transformasional dipandang tepat sebagai motivator yang kuat dalam mendorong terjadinya perubahan melalui kritik dan perubahan regulasi, dan teknik-teknik tradisional yang mendorong status quo (Bass, 1985; Longer and Kamungo, 1987 dan House, 1977). Bass, dkk (2003) melakukan penelitian mengenai konsep kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang dikembangkan dalam penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah: (1) pengaruh, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, (4) konsiderasi individu. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional juga dilakukan oleh Politis (2002), Kepemimpinan transformasional mampu mendorong semangat kerja yang tinggi (Pillai, 1995) dan dapat memperbaiki kinerja melebihi apa yang diharapkan (Bass, 1985). Penelitian Politis menyajikan model penelitian dan menjelaskan dampak kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja berdasarkan persepsi pekerja. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (model pengukuran) dan analisis regresi (model jalur). *Confirmatory Factor Analysis* digunakan lebih awal untuk melihat validitas model pengukuran variabel. Variabel bebas kepemimpinan

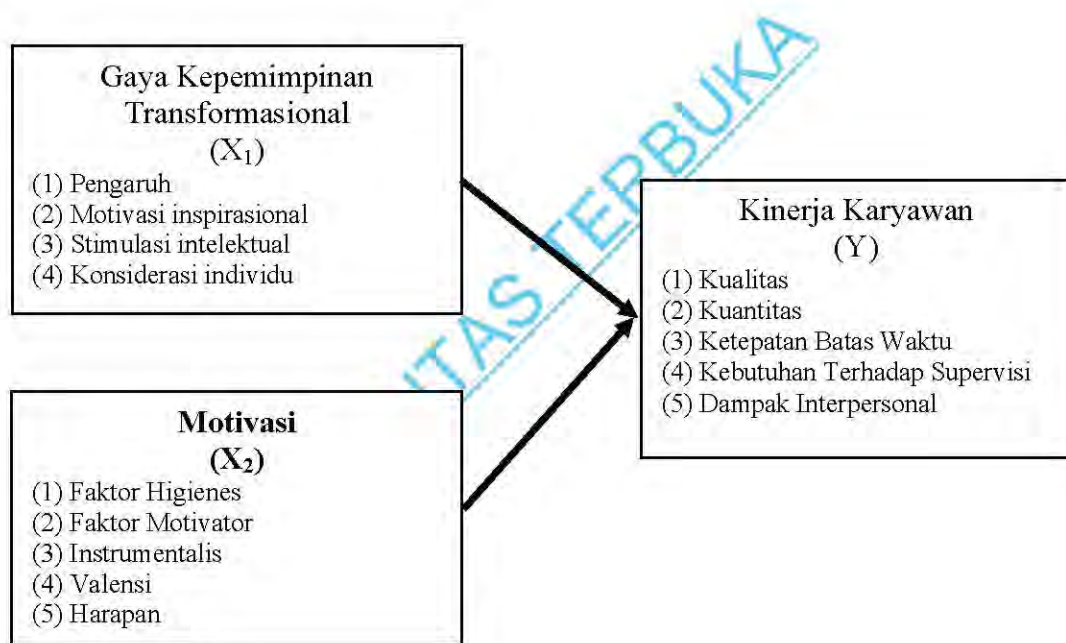
transformasional yang diukur berdasarkan elemen-elemen berikut: (1) atribut karisma, (2) pertimbangan individual, (3) stimulasi intelektual, (4) ganjaran kongensi, dan (5) manajemen berdasarkan pengecualian sebagaimana yang telah ditetapkan anggota tim. Adapun yang menjadi variabel terikat adalah (1) komunikasi/pemahaman masalah, (2) bakat personal, (3) kontrol, (4) organisasi, dan (5) negosiasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan pola hubungan variabel bebas dan variabel terikat dalam model persamaan struktural tidak konsisten dengan hipotesis yang diajukan. Dari 35 jalur variabel bebas dan terikat yang diuji 12 variabel adalah signifikan. Diantara 12 variabel tersebut lima diantaranya positif dan selebihnya negatif. Temuan penting dari penelitian ini adalah jika pekerja pengetahuan mempersepsikan bahwa pemimpin membatasi kebebasannya bergerak, maka motivasi yang memerlukan pengetahuan kemungkinan akan menurun atau tidak mampu.

Dari hasil penelitian kepemimpinan transformasional tersebut, ada tiga dari lima jalur yang berhubungan secara positif dan signifikan. Hal ini merupakan indikasi bahwa pemimpin yang karismatik dengan menanamkan harga diri, kejujuran dan respek, membumikan visi-misi menjadi realitas memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan akuisisi pengetahuan.

Variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) yang diukur berdasarkan elemen-elemen berikut: (1) Pengaruh, (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, (4) Konsiderasi individu. Motivasi (X_2) yang diukur berdasarkan elemen-elemen (1) Faktor Higiene, (2) Faktor

motivator, (3) Instrumentalis, (4) Valensi, (5) Harapan. Adapun yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y) yang diukur berdasarkan elemen-elemen : (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan batas waktu, (4) kebutuhan terhadap supervisi, (5) dampak interpersonal.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, tinjauan pustaka, dan kajian terhadap beberapa hasil penelitian sebelumnya maka kerangka analisis ini dapat diutarakan dalam bagan berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

C. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

Menurut Singarimbun, (2003:46-47) definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Penelitian ini mencakup tiga konsep operasional yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
2. Motivasi adalah suatu daya penggerak untuk menciptakan semangat, kegairahan kerja seseorang dengan mengerahkan sejumlah potensi dan sumberdaya secara maksimal guna pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menggunakan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai posisinya dalam struktur organisasi.

Variabel penelitian yang diamati dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel independen terdiri atas:
 - Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) yang diukur berdasarkan elemen-elemen berikut: (1) Pengaruh, (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, (4) Konsiderasi individu.
 - Motivasi (X_2) yang diukur berdasarkan elemen-elemen: (1) Faktor Higienes, (2) Faktor Motivator, (3) Instrumentalis, (4) Valensi, (5) Harapan.
2. Variabel dependen adalah :

Kinerja karyawan (Y) yang diukur berdasarkan elemen-elemen : (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan batas waktu, (4) kebutuhan terhadap supervisi, dan (5) dampak interpersonal.

D. Hipotesis

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe dan Obyek Penelitian

Menurut Aaker *et al.* (2001) rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut. Selanjutnya menurut Kerlinger (1993) rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian. Sedangkan menurut Suchman dalam Nazir (2005) rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Rancangan atau desain penelitian umumnya terbagi atas tiga bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Umar, 1999).

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang bersifat explanatif. Penelitian survei merupakan penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Survei dilakukan terhadap karyawan di Koperasi Kredit Aneka

Karya Kabupaten Lembata. Dengan metode ini diharapkan dapat menjelaskan peristiwa, fenomena dan hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Objek penelitian ini adalah Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata didasarkan pada pertimbangan: (1) adanya fenomena pelaksanaan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi tersebut, (2) adanya keterbukaan dari pihak pengelola koperasi yang memberikan akses kepada peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan peneliti.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sekaran (2006) populasi mengacu pada keseluruhan orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata yang berjumlah 47 orang. Yang dikategorikan sebagai karyawan adalah: (1) mereka yang bekerja di Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata; (2) digaji baik bulanan maupun harian; (3) terikat dalam suatu kontrak kerja; (4) mengetahui dan memahami bidang pekerjaannya, sehingga dapat memberikan respon yang baik terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan variabel penelitian.

2. Sampel

Sampel (*sample*) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* yakni setiap anggota populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Teknik Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik *sampling insidental*. *Sampling insidental* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2003). Metode penarikan sampel yang digunakan menunjuk pada *purposive sampling* dimana penetapan sampel didasarkan pada kriteria tertentu (Suliyanto, 2006). Kriteria responden adalah karyawan yang bekerja pada kantor pusat Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata.

Ukuran sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus (Suparmono dan Haryanto, 2003) :

$$n = \frac{N}{1 + N (Moe)^2}$$

Dimana :

N = jumlah populasi

Moe = *margin of error* (tingkat kesalahan maksimum yang masih ditoleransi)

Dengan populasi sebanyak 47 orang dan *margin of error* sebesar 0,1 % maka perhitungan jumlah sampel penelitian sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{47}{1 + 47 (0,1)^2} \\
 &= \frac{47}{1 + 0,47} \\
 &= 31,97 \\
 &= 32
 \end{aligned}$$

C. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian daftar kuesioner untuk menambah data tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang berisikan rangkaian pertanyaan secara tertulis (yang bersifat tertutup) yang disebarikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan alternatif jawaban yang tersedia. Alternatif jawaban yang disediakan adalah Sangat Setuju, Setuju, Netral / Ragu Ragu, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Kuesioner ini terdiri dari beberapa item pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden, tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja responden.

D. Instrumen Penelitian dan Pengukuran

Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih

mudah diolah (Arikunto, 2002). Pentingnya instrumen adalah dalam kerangka pengukuran untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Oleh sebab itu maka instrumen penelitian di desain dengan mengacu pada indikator-indikator variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini. Sedangkan yang dimaksud dengan desain instrumen adalah penyusunan instrumen pengumpulan data (biasanya berupa suatu kuesioner) untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna memecahkan masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Kuesioner disebarakan kepada karyawan dan pimpinan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata untuk dipilih sesuai petunjuk pengisian yang ada dengan menggunakan skala Likert dimana responden dapat memilih sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, netral dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1. Kuesioner penelitian diturunkan dari kisi-kisi instrumen yang didasarkan pada variabel penelitian gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi sebagai variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi (X), dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y). Agar desain instrumen dalam dibuat secara baik, terlebih dahulu dikemukakan kisi-kisi sebagai berikut.

Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Indikator	Komponen yang diukur	Butir Pernyataan
Kepemimpinan Transformasional	1. Pengaruh	Tingkat kemampuan mempengaruhi bawahan melalui visi, tingkat kemampuan dalam mengekspresikan idealisme, kemampuan menggerakkan	1 – 4

Motivasi		anggota organisasi untuk mewujudkan misi koperasi.	
	2. Stimulasi Intelektual	Dorongan untuk menemukan cara baru dalam pelaksanaan kerja, ditekankan pentingnya kolaborasi dalam mewujudkan misi koperasi, ditekankan pentingnya kompetensi, pengalaman, dan prestasi dalam bekerja.	5 – 8
	3. Motivasi Inspirasional	Tingkat kemampuan dalam memotivasi pengikut dalam mewujudkan misi koperasi, mengembangkan optimisme anggota organisasi dalam menghadapi masa depan, memotivasi anggota untuk berubah.	9 – 13
	4. Konsiderasi Personal	Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus, kemampuan mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi misi dan visi koperasi, perhatian terhadap kepentingan anggota organisasi, kemampuan mendengarkan keluhan anggota organisasi.	14 – 18
	1. Faktor Higienes	Tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan dan administrasi koperasi, pengawasan, teknis, gaji/upah, dan hubungan antar pribadi.	19 – 22
	2. Faktor Motivator	Tingkat pengakuan terhadap prestasi, penghargaan, pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan, tanggungjawab, dan kemajuan serta kemungkinan berkembang.	23 – 25
	3. Instrumentalis	Tingkat keyakinan karyawan	26 – 28

Kinerja Karyawan		bahwa suatu tindakan/pekerjaan yang dilaksanakan akan membawa hasil berikutnya.	
	4. Valensi	Tingkat kekuatan dan keinginan karyawan untuk untuk mencapai hasil optimal.	29 – 31
	5. Harapan	Suatu tingkat keyakinan bahwa ada kesempatan bagi karyawan dimana suatu usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu	32 – 34
	1. Kualitas	Tingkatatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.	35 – 37
	2. Kuantitas	Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.	38 – 40
	3. Ketepatan Batas Waktu	Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.	41 – 43
	4. Kebutuhan Terhadap Supervisi	Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.	44 – 46
5. Dampak Interpersonal	Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.	47 – 49	

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka instrumen penelitian ini dalam bentuk kuesioner. Adapun format jawaban menggunakan skala Likert (Nasir 1999) dengan menggunakan 5 alternatif jawaban yang masing-masing diberi skor sebagai berikut :

Tabel 3.2 Skor Jawaban

Nilai	Skor	Alternatif Jawaban
5	Tinggi Sekali	Sangat Setuju
4	Tinggi	Setuju
3	Sedang	Ragu-Ragu
2	Rendah	Tidak Setuju
1	Rendah Sekali	Sangat Tidak Setuju

E. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1.1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu uji keabsahan terhadap kuesioner yang bertujuan untuk menguji apakah kuesioner layak atau tidak layak digunakan sebagai instrumen penelitian, karena data yang baik diperoleh dari instrumen yang baik pula. Menurut Sugiyono (2007), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Pengujian validitas ini menggunakan bantuan program *SPSS 16,0 for Windows* dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \sqrt{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara ubahan X dan ubahan Y

ΣX = Jumlah skor distribusi X

ΣY = Jumlah skor distribusi Y

ΣXY = Jumlah perkalian skor X dan Y

N = Jumlah responden

ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor distribusi X

ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor distribusi Y

Untuk melihat hasil uji validitas yang dilakukan digunakan syarat pengambilan keputusan sebagai berikut :

- jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut adalah valid
- jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut adalah tidak valid

Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 32, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,349. Dari 18 item instrumen yang diuji didapat nilai korelasi untuk semua item nilainya lebih dari r_{tabel} (0,349) maka dapat disimpulkan bahwa semua item berkorelasi signifikan dengan skor total atau dinyatakan valid. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 2.

Hasil Uji Validitas Motivasi

Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data $(n) = 32$, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,349. Dari 16 item instrumen yang diuji didapat nilai korelasi untuk semua item nilainya lebih dari r_{tabel} (0,349) maka dapat disimpulkan bahwa semua item berkorelasi signifikan dengan skor total atau dinyatakan valid. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 3.

Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data $(n) = 32$, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,349. Dari 15 item instrumen yang diuji didapat nilai korelasi untuk semua item nilainya lebih dari r_{tabel} (0,349) maka dapat disimpulkan bahwa semua item berkorelasi signifikan dengan skor total atau dinyatakan valid. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 4.

1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Stainback (1988) menyatakan bahwa Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Suatu instrumen pengukuran seperti kuesioner

dikatakan reliabel bila memberikan hasil skor yang konsisten pada setiap pengukuran. Suatu pengukuran mungkin reliabel tetapi boleh tidak valid, tetapi suatu pengukuran tidak bisa dikatakan valid bila tidak reliabel. Ini berarti reliabilitas merupakan suatu syarat perlu tapi tidak cukup untuk validitas. Dengan analisis reliabilitas dapat mengetahui bagaimana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner saling berhubungan, dan mendapat nilai *alpha Cronbach's* yang merupakan indeks *internal consistency* dari skala pengukuran secara keseluruhan serta mengidentifikasi butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang bermasalah dan harus direvisi atau harus dihilangkan.

Menurut (Nunnaly, 1978 dan Nunnaly and Bernstein, 1994), skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki *alpha cronbach's* minimal 0,70 dan merupakan salah satu koefisien reliabilitas yang sering digunakan. Pada penelitian ini untuk mengetahui apakah butir item yang sudah disusun sudah reliabel, maka diuji menggunakan *SPSS 16.0 for windows* dengan rumus *Alpha Cronbach*

$$r_i = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_i = reliabilitas instrumen

K = banyak soal

$\sum \sigma_i^2$ = jumlah varian item

σ_t^2 = varian total reliabilitas

Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel. Hasil penelitian disebut reliabel apabila nilai *alpha cronbach's* $> 0,6$ (Azwar, 2001).

Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil analisis didapat nilai *alpha cronbach's* 0,923. Sedangkan nilai *r* kritis (uji 2 sisi) pada signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 32, didapat *r* tabel sebesar 0,349. Dari 18 item instrumen yang diuji didapat nilainya lebih dari *r* tabel (0,349) maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrumen penelitian tersebut reliabel. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 5.

Hasil Uji Reliabilitas Motivasi

Dari hasil analisis didapat nilai *alpha cronbach's* 0,921. Sedangkan nilai *r* kritis (uji 2 sisi) pada signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 32, didapat *r* tabel sebesar 0,349. Dari 16 item instrumen yang diuji didapat nilainya lebih dari *r* tabel (0,349) maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrumen penelitian tersebut reliabel. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 6.

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis didapat nilai *alpha cronbach's* 0,898. Sedangkan nilai *r* kritis (uji 2 sisi) pada signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 32, didapat *r* tabel sebesar 0,349. Dari 15 item instrumen yang diuji didapat nilainya lebih dari *r* tabel (0,349) maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrumen penelitian tersebut reliabel. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 7.

2. Analisis Deskriptif

Metode analisis yang dilakukan untuk menafsirkan data-data dan keterangan yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan, menyusun, dan mengklasifikasikan data-data yang diperoleh yang selanjutnya dianalisis sehingga diperoleh gambaran sebenarnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atas persamaan regresi berganda yang digunakan. Pengujian ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

3.1. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang kuat satu sama lain. Multikolinieritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* dengan menggunakan program *SPSS for Windows 16.0*. Variabel yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 ($> 0,1$) dan *VIF* < 10 (Ghozali, 2001).

3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan dimana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan melihat Pola Grafik Regresi (Ghozali, 2001).

3.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi (Priyanto, 2009). Uji autokorelasi dalam penelitian ini dengan uji Durbin-Watson (uji DW).

4. Analisis Statistik

Untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas dan variabel terikat, maka akan digunakan metode regresi berganda (*Multiple Regression*) dengan menggunakan *SPSS 16.0 for windows* dengan menggunakan Rumus :

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

dimana :

y = kinerja

a = konstanta

- $b_{1,2}$ = koefisien regresi
- x_1 = kepemimpinan transformasional
- x_2 = motivasi
- ε = epsilon (estandar eror)

5. Uji t (Uji secara parsial)

Test uji secara parsial menguji setiap variabel bebas (X_1) dan (X_2) apakah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Y) dengan kriteria pengujian sebagai berikut (Sugiyono, 2006):

- $H_0 : b_1 = 0$, artinya ; tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat (Y).
- $H_a : b_1 \neq 0$, artinya ; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat (Y).

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5% dan derajat kebebasan ($n-k$), kemudian dibandingkan dengan t_{hitung} yang diperoleh untuk menguji signifikansi dengan teori pengambilan keputusan sebagai berikut:

- H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, artinya : tidak ada pengaruh yang nyata (X_1) dan (X_2) terhadap Y.
- H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, artinya : ada pengaruh yang nyata (X_1) dan (X_2) terhadap Y.

6. Uji F (Uji secara serentak)

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat Y.

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- $H_0 : b_1, b_2 = 0$, artinya : tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat Y.
- $H_0 : b_1, b_2 \neq 0$, artinya : terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat Y.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya ; tidak ada pengaruh yang nyata (X_1) dan (X_2) terhadap Y.
- H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya : terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat Y.

7. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian kontribusi pengaruh dari seluruh variabel bebas kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari koefisien determinasi berganda (R^2), dimana $0 < R^2 < 1$.

Hal ini menunjukkan jika nilai R^2 semakin dekat pada nilai 1, maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya jika nilai R^2 semakin dekat dapat nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

F. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata yang bekerja pada kantor pusat yang memberikan tanggapan terhadap kuesioner. Sedangkan unit pengamatan penelitian adalah kegiatan yang dilakukan karyawan dan berbagai dokumen yang relevan dalam penelitian seperti sejarah koperasi, struktur organisasi koperasi, laporan keuangan dan perkembangan koperasi.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Koperasi Kredit Aneka Karya

Koperasi Kredit Aneka Karya, awalnya tumbuh dari inisiatif bapak Karolus Tue Ledjab, S.Pd seorang guru pada salah satu sekolah lanjutan tingkat atas di Lewoleba pada tahun 1988. Berawal dari kepedulian terhadap kondisi tetangga dan saudara-saudara dimana tingkat kehidupan, harga kebutuhan pokok dan pembiayaan sekolah anak-anak sangat sulit. Inilah yang menginspirasi sebuah nama “Aneka Karya” yang nantinya menjadi milik semua orang tanpa batas agama, golongan, suku, pekerjaan dan lain-lain. Dasar inilah yang akhirnya melahirkan sebuah badan usahayang mulai menjalankanusahanya pada tanggal 10 Januari 1988. Pada awal memulai usaha, anggota koperasi kredit aneka karya berjumlah tiga puluh dua orang.

Koperasi Kredit Aneka Karya mendapat legalitas formal berbadan hukum dengan Nomor : BH. No. 37/PAD/KWK.24/VIII/1997. Sejak berdirinya Koperasi Kredit Aneka Karya sampai sekarang sudah berusia dua puluh dua tahun. Pertumbuhan keanggotaan serta usaha pada Koperasi Kredit Aneka Karya cenderung mengalami peningkatan seiring dengan bertambahnya waktu.

1. Visi, Misi dan Program Kerja

Berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi Kredit Aneka Karya yang menggariskan tujuan adanya koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya dalam rangka usaha menggolong terlaksananya anggota yang sejahtera, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 serta menambah pengetahuan tentang koperasi (pasal 4; a dan b). Untuk tujuan tersebut, maka koperasi menyelenggarakan usaha simpan pinjam. Sebagai implementasi dari upaya pencapaian tujuan, Koperasi Kredit Aneka Karya merumuskan Visi, Misi, dan Program Kerja.

a. Visi

“Menjadikan Koperasi Kredit Aneka Karya Lembaga Keuangan yang kuat, unggul dan terpercaya”

b. Misi

Misi Koperasi Kredit Aneka Karya adalah :

1. Memperkokoh struktur organisasi kerja baik ditingkat kelembagaan maupun di jajaran eksekutif;
2. Mempertajam *Action Plan* program dengan berfokus pada *service* dan *Marketing*;
3. Terus mengembangkan Sumber Daya Manusia bagi pengurus, pengawas, manajemen dan anggota;
4. Meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat melalui pelayanan simpanan dan pinjaman.

c. Program Kerja

Dalam rangka pencapaian misi tersebut, Koperasi Kredit Aneka Karya menetapkan sasaran-sasaran prioritas sebagai berikut :

1. Menerapkan sistem manajemen utama yang profesional serta sistem pengawasannya;
2. Meningkatkan dan mengembangkan usaha pelayanan keuangan yang mandiri serta sehat, kokoh, kuat dan aman;
3. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan dan pelatihan bagi calon anggota, pengurus eksekutif serta secara berkesinambungan untuk menambah wawasan perkoperasian kredit;
4. Membentuk pos pelayanan Koperasi Kredit Aneka Karya di wilayah-wilayah strategis yang bertujuan untuk pendekatan pelayanan. Status pos pelayanan sebagai strategi membangun membangun cabang dengan sistem jaringan struktur yang kuat;
5. Membina hubungan baik dengan pemerintah dalam rangka memperkuat usaha dan mempertahankan eksistensi dalam mengembangkan Koperasi Kredit Ankara di Lembata.

2. Struktur Organisasi

Koperasi kredit sebagai suatu organisasi yang demokratis memiliki struktur resmi tersendiri untuk memungkinkan dilakukan perencanaan dan pengambilan keputusan oleh anggota dan pimpinan terpilih. Dari sudut pandang internal, Koperasi Kredit Aneka Karya sebagai koperasi primer memiliki struktur dengan Rapat Anggota sebagai pemegang kedaulatan

tertinggi. Melalui Rapat Anggota akan diputuskan badan pengurus sebagai eksekutor serta kelengkapannya dengan tugas dan wewenang :

a. Pengurus, bertugas :

1. Mengajukan Rancangan Rencana Kerja serta Rancangan Rencana Anggaran dan Belanja Koperasi;
2. Menyelenggarakan Rapat Anggota Koperasi;
3. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
4. Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib;
5. Memelihara daftar buku anggota dan pengurus;
6. Memimpin organisasi dan usaha koperasi, melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi dan mewakili koperasi di hadapan dan di luar pengadilan.

Wewenang pengurus adalah sebagai berikut :

1. Mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan;
2. Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota;
3. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan memanfaatkan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota;
4. Dapat mengangkat pengelola yang diberi wewenang dan kuasa mengelola usaha.

b. Pengawas, bertugas :

1. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pengelolaan koperasi.
2. Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan.

Wewenang pengawas :

1. Meneliti catatan yang ada pada koperasi;
2. Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.

c. Penasehat, bertugas :

Memberikan pertimbangan / nasehat kepada pengurus, pengawas dan anggota baik diminta maupun tidak diminta.

d. Karyawan / Pengelola Usaha bertugas :

1. Menjaga kerahasiaan;
2. Mengembangkan rencana-rencana bersama dengan pengurus;
3. Mengelola sumber daya manusia;
4. Mengimplementasikan rencana-rencana dan mengelola keuangan;
5. Menghubungkan koperasi kredit dengan masyarakat di sekitarnya;
6. Melakukan pengembangan pribadi.

Wewenang pengelola :

1. Melaksanakan kewenangan sesuai dengan keputusan pengurus;
2. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan memanfaatkan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.

Susunan Organisasi Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten

Lembata adalah sebagai berikut :

- a. Rapat Anggota Tahunan
- b. Penasehat
- c. Pengurus
- d. Pengawas
- e. Pengelola :

- General Manager
 - Deputi Administrasi dan Akuntansi
 - Deputi Pemasaran dan IT
 - Sekretaris
 - Cabang
 - Devisi
 - Staf
- f. Anggota

Untuk lebih jelasnya bagan struktur organisasi Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata dapat dilihat pada lampiran 15.

B. Deskripsi Data Responden

Pada penelitian ini akan diuraikan mengenai beberapa karakteristik responden yang dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk menginterpretasikan data hasil penelitian, yang meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan responden.

Tabel 4.1 Profil Responden

No.	Kategori		Jenis Kelamin		Total
			Pria	Wanita	
1	Usia	< 20 tahun	0.00%	6.20%	6.20%
		21 s/d 30 tahun	18.80%	56.20%	75.00%
		31 s/d 40 tahun	12.50%	6.20%	18.80%
		≥ 40 tahun	0.00%	0.00%	0.00%
Jumlah			31.30%	68.6%	100%
2	Pendidikan Terakhir	SD	0.00%	0.00%	0.00%
		SLTP	3.10%	0.00%	3.10%
		SLTA	15.60%	28.10%	43.80%
		D III	6.20%	12.50%	18.80%
		S 1	6.20%	28.10%	34.40%
		S 2	0.00%	0.00%	0.00%
Jumlah			31.10%	68.70%	100%
3	Masa Kerja	< 5 tahun	25.00%	43.80%	68.80%
		6 s/d 10 tahun	6.20%	18.80%	25.00%
		11 s/d 20 tahun	0.00%	6.20%	6.20%
		≥ 20 tahun	0.00%	0.00%	0.00%
Total			31%	69%	100%

Dari Tabel 4.1 diketahui jumlah karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata dilihat dari usia proporsi terbanyak adalah wanita (56,20%) berusia 21 sampai dengan 30 tahun, dengan tingkat pendidikan SLTA dan S1 sama yaitu (28,10%) dan masa kerja dibawah 5 tahun (43,80%). Sedangkan dengan proporsi terkecil adalah pria yang berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun (12,50%), tingkat pendidikan SLTP (3,1%) dan masa kerja 6 tahun sampai 11 tahun (6,20%). Dilihat dari total responden berdasarkan distribusi usia diketahui karyawan yang bekerja pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata berada pada usia 21 tahun sampai dengan 30 tahun sebesar (75,00%), berdasarkan distribusi tingkat pendidikan

yaitu berpendidikan SLTA sebesar (43,8%) dan berdasarkan pengalaman bekerja pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata yaitu telah bekerja dibawah lima tahun sebesar (68,80%)

Berdasarkan data responden tersebut diketahui karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata lebih banyak didominasi oleh karyawan yang bekerja pada usia kerja yang dapat dikatakan produktif. Berdasarkan tingkat pendidikan karyawan terbanyak berpendidikan SLTA, sehubungan dengan tingkat pendidikan tersebut dapat dikatakan bahwa pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata maka perlu ditingkatkan lagi pendidikan dan keterampilan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja koperasi. Dengan asumsi tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penunjang kinerja dimana semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin mampu dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara berdasarkan pengalaman bekerja diketahui karyawan yang bekerja pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata terbanyak memiliki pengalaman bekerja pada koperasi dibawah lima tahun, dapat dikatakan bahwa karyawan pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata belum memiliki pengalaman yang memadai dalam bekerja pada koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata.

C. Analisis Deskriptif Variabel

1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Dari delapan belas butir pertanyaan yang diajukan kepada 32 orang responden pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata diperoleh jawaban sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformatif (X_1)

No Item	Jawaban Responden									
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu/Netral		Setuju		Sangat Setuju	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1.	-	-	1	3.1	8	25.0	13	40.6	10	31.2
2.	-	-	-	-	3	9.4	17	53.1	12	37.5
3.	-	-	1	3.1	6	18.8	12	37.5	13	40.6
4.	-	-	3	9.4	4	12.5	19	59.4	6	18.8
5.	-	-	4	12.5	5	15.6	16	50.0	7	21.9
6.	-	-	-	-	4	12.5	15	46.9	13	40.6
7.	-	-	-	-	4	12.5	19	59.4	9	28.1
8.	-	-	-	-	1	3.1	20	62.5	11	34.4
9.	-	-	-	-	3	9.4	18	56.2	11	34.4
10.	-	-	1	3.1	3	9.4	16	50.0	12	37.5
11.	-	-	1	3.1	2	6.2	15	46.9	14	43.8
12.	-	-	-	-	1	3.1	23	71.9	8	25.0
13.	-	-	-	-	2	6.2	18	56.2	12	37.5
14.	-	-	-	-	4	12.5	16	50.0	12	37.5
15.	-	-	-	-	4	12.5	13	40.6	15	46.9
16.	-	-	-	-	-	-	12	37.5	20	62.5
17.	-	-	-	-	6	18.8	9	28.1	17	53.1
18.	-	-	1	3.1	3	9.4	11	34.4	17	53.1
Tot	-	-	-	2	-	11	-	49	-	38

Berdasarkan data yang diperoleh sebagaimana terlihat pada Tabel 4.2 diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan prosentase jawaban dengan

proporsi terbesar sebanyak 49% responden menyatakan setuju sedangkan proporsi terkecil sebanyak 2% menyatakan tidak setuju.

2. Deskripsi Variabel Motivasi

Dari enam belas butir pertanyaan yang diajukan kepada 32 orang responden pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata diperoleh jawaban sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi (X₂)

No Item	Jawaban Responden									
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu/Netral		Setuju		Sangat Setuju	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
1.	-	-	1	3.1	6	18.8	13	40.6	12	37.5
2.	-	-	-	-	2	6.2	18	56.2	12	37.5
3.	-	-	1	3.1	7	21.9	16	50.0	8	25.0
4.	-	-	1	3.1	4	12.5	16	50.0	11	34.4
5.	-	-	2	6.2	5	15.6	13	40.6	12	37.5
6.	-	-	-	-	1	3.1	12	37.5	19	59.4
7.	-	-	-	-	1	3.1	16	50.0	15	46.9
8.	-	-	-	-	-	-	15	46.9	17	53.1
9.	-	-	-	-	2	6.2	14	43.8	16	50.0
10.	-	-	1	3.1	-	-	15	43.9	16	50.0
11.	-	-	1	3.1	-	-	14	43.8	17	53.1
12.	-	-	-	-	2	6.2	17	53.1	13	40.6
13.	-	-	-	-	-	-	16	50.0	16	50.0
14.	-	-	-	-	-	-	14	43.8	18	56.2
15.	-	-	1	3.1	9	28.1	12	37.5	10	31.2
16.	-	-	-	-	3	9.4	17	53.1	12	37.5
Tot	-	-	-	2	-	8	-	46	-	44

Berdasarkan data yang diperoleh sebagaimana terlihat pada Tabel 4.3 diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan prosentase jawaban dengan

proporsi terbesar sebanyak 46% responden menyatakan setuju sedangkan proporsi terkecil sebanyak 2% menyatakan tidak setuju.

3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Dari lima belas butir pertanyaan yang diajukan kepada 32 orang responden pada Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata diperoleh jawaban sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No Item	Jawaban Responden									
	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu/Netral		Setuju		Sangat Setuju	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
19.	-	-	-	-	2	6.2	13	40.6	17	53.1
20.	-	-	1	3.1	4	12.5	22	68.8	5	15.6
21.	-	-	2	6.2	3	9.4	19	59.4	8	25.0
22.	-	-	-	-	5	15.6	13	40.6	14	43.8
23.	-	-	-	-	7	21.9	20	62.5	5	15.6
24.	-	-	-	-	1	3.1	23	71.9	8	25.0
25.	-	-	-	-	1	3.1	21	65.6	10	31.2
26.	-	-	1	3.1	5	15.6	22	68.8	4	12.5
27.	-	-	3	9.4	6	18.8	15	46.9	8	25.0
28.	-	-	-	-	2	6.2	23	71.9	7	21.9
29.	-	-	-	-	3	9.4	17	53.1	12	37.5
30.	-	-	-	-	-	-	13	40.6	19	59.4
31.	-	-	-	-	-	-	14	43.8	18	56.2
32.	-	-	1	3.1	4	12.5	17	53.1	10	31.2
33.	-	-	1	3.1	2	6.2	12	37.5	17	53.1
Tot	-	-	-	2	-	9	-	55	-	34

Berdasarkan data yang diperoleh sebagaimana terlihat pada Tabel 4.4 diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan prosentase jawaban dengan proporsi terbesar sebanyak 46% responden menyatakan setuju sedangkan proporsi terkecil sebanyak 2% menyatakan tidak setuju.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolonieritas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. multikolonieritas. Jika terjadi korelasi maka terdapat masalah multikolonieritas sehingga model regresi tak dapat digunakan.

Menurut Ghozali (2005) bahwa untuk mendeteksi gejala-gejala terjadinya multikolonieritas dilakukan dengan melihat nilai R^2 *square*, atau nilai *tolerance* $> 0,1$ dan *Variance in Inflation Factor (VIF)* dengan syarat :

- $VIF > 10$; maka diduga mempunyai persoalan multikolonieritas
- $VIF < 10$; maka tidak terdapat multikolonieritas

Tabel 4.6 Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.028	4.456		1.577	.126		
Kepemimpinan Transformasional	.406	.096	.542	4.221	.000	.317	3.152
Motivasi	.363	.111	.421	3.276	.003	.317	3.152

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari hasil uji multikolonieritas yang dilakukan kepada ketiga variabel penelitian ini, pada tabel diatas terlihat bahwa angka *Variance in Inflation Factor (VIF)* jauh lebih kecil dari 10 dan nilai toleransi $> 0,1$. Hal

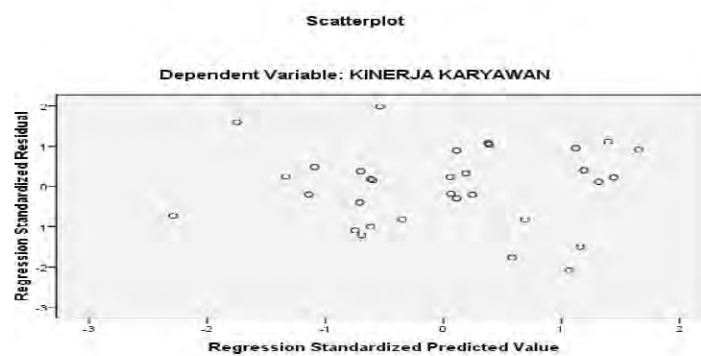
ini membuktikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak memiliki masalah multikolinearitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui apakah dalam model suatu regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain digunakan uji heteroskedastisitas. Sedangkan jika terjadi varian dan residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jadi untuk model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat hasil output SPSS dengan dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terdapat situasi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas

Pada gambar output SPSS diatas, bagian *scatterplot*, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi prestasi kerja berdasarkan masukan variabel independen kepemimpinan transformasional dan motivasi.

3. Uji Autokorelasi

Pengujian adanya situasi autokorelasi dapat digunakan percobaan dari Durbin-Watson. Uji ini dilakukan untuk menginvestigasi adanya korelasi antara data pada suatu waktu tertentu dengan nilai data tersebut pada waktu satu periode sebelumnya atau lebih pada data runtut waktu.

Metode deteksi terhadap autokorelasi pada penelitian ini menggunakan metode Durbin-Watson (uji DW) dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika d lebih kecil dari dL atau lebih besar dari $(4-dL)$ maka H_0 ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.

- Jika d terletak antara dU dan $(4-dU)$, maka H_0 diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- Jika d terletak antara dL dan dU atau di antara $(4-dU)$ dan $(4-dL)$, maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Nilai dU dan dL dapat diperoleh dari Tabel Statistik Durbin Watson yang bergantung banyaknya observasi dan banyaknya variabel yang menjelaskan.

Tabel 4.7 Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.921 ^a	.848	.838	2.532	1.911

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hasil analisis pada tabel diatas diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 1,911. Sedangkan tabel DW dengan signifikasi 0,05 dan jumlah data (n) = 32, seta $k = 2$ (k adalah jumlah variabel independen) diperoleh nilai dL sebesar 1,309 dan dU 1,574. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan diatas, dimana DW berada diantara $dU = 1,574$ dan $(4-dU) = 2,426$ maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak terjadi outokorelasi pada model regresi.

E. Uji Hipotesis

1. Analisis Regresi Berganda

Analisa regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau untuk mempredikasi nilai suatu variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen.

Analisis regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \varepsilon$$

dimana :

y = kinerja

a = konstanta

$b_{1,2}$ = koefisien regresi

x_1 = kepemimpinan transformasional

x_2 = motivasi

ε = epsilon (estandar eror)

Analisis regresi linear berganda dilakukan dengan menggunakan alat bantu *SPSS 16.0 for windows* dengan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.8. sebagai berikut.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.028	4.456		1.577	.126		
Kepemimpinan Transformasional	.406	.096	.542	4.221	.000	.317	3.152
Motivasi	.363	.111	.421	3.276	.003	.317	3.152

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \varepsilon$$

$$y = 7,028 + 0,406x_1 + 0,363x_2 + \varepsilon$$

Persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 7,028 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi (X_2), maka kinerja karyawan (Y) koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata adalah tetap 7,028.
- Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,406 atau (40,6%) yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata.
- Koefisien regresi motivasi (X_2) sebesar 0,363 atau (36,3%) yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan pada variabel motivasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata.

2. Uji t (Uji secara parsial)

Dilakukan untuk menguji variabel bebas kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi (X_2) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) secara parsial dengan kriteria pengujian sebagai berikut (Sugiyono, 2006 : 121):

- H_0 : $b_1, b_2 = 0$, artinya ; tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat (Y).
- H_a : $b_1, b_2 \neq 0$, artinya ; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat (Y).

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5% dan derajat kebebasan ($n - 2$), kemudian dibandingkan dengan t_{hitung} yang diperoleh untuk menguji signifikansi dengan teori pengambilan keputusan sebagai berikut:

- H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, artinya, tidak ada pengaruh yang nyata antara variabel independen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel dependen (Y)
- H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, artinya, ada pengaruh yang nyata variabel independen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel dependen (Y).

Dari hasil uji t yang dilakukan terlihat pada tabel 4.9 hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.9. Hasil Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.028	4.456		1.577	.126		
Kepemimpinan Transformasional	.406	.096	.542	4.221	.000	.317	3.152
Motivasi	.363	.111	.421	3.276	.003	.317	3.152

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

- a. Pengujian koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional

H_0 : Secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Ha : Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5% dan berdasarkan hasil uji t pada tabel diatas diperoleh t_{hitung} sebesar 4,221.

Tabel distribusi t dicari pada (α) 5% : 2 = 2,5% (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $32-2-1 = 29$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi =0,025) diperoleh hasil untuk t_{tabel} sebesar 2,045.

Dengan menggunakan kriteria pengujian diatas dengan hasil pengujian yang didapat $t_{hitung} 4,221 > t_{tabel} 2,045$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

b. Pengujian koefisien regresi variabel motivasi

H_0 : Secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi (X_2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

H_a : Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi (X_2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5% dan berdasarkan hasil uji t pada tabel diatas diperoleh t_{hitung} sebesar 3,276.

Tabel distribusi t dicari pada (α) $5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $32-2-1 = 29$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi $=0,025$) diperoleh hasil untuk t_{tabel} sebesar 2,045.

Dengan menggunakan kriteria pengujian diatas dengan hasil pengujian yang didapat $t_{\text{hitung}} 3,276 > t_{\text{tabel}} 2,045$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi (X_2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

3. Uji F (Uji secara serentak)

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat Y .

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- $H_0 : b_1, b_2 = 0$, artinya : tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat Y .
- $H_0 : b_1, b_2 \neq 0$, artinya : terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat Y .

Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

- H_0 diterima jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$
- H_a diterima jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$

Tingkat signifikan menggunakan (α) 5%

Tabel 4.10 Uji F(Uji Secara Serentak)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1038.764	2	519.382	80.999	.000 ^a
Residual	185.955	29	6.412		
Total	1224.719	31			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Data diolah

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5% dan berdasarkan hasil uji F pada tabel diatas diperoleh F_{hitung} sebesar 80,999.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, (α) 5%, df 1 (jumlah variabel-1) = 2, dan df 2 (n-k-1) atau $32-2-1 = 29$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel independen), hasil diperoleh untuk F_{tabel} sebesar 3,328.

Dengan menggunakan kriteria pengujian diatas dan hasil pengujian yang didapat $F_{hitung} 80,999 > F_{tabel} 3,328$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat Y.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kontribusi pengaruh dari seluruh variabel bebas (X_1) dan (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y). Nilai koefisien determinan adalah antara nol dan satu, jika nilai R^2 kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Apabila nilai R^2 mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir

semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Hal ini menunjukkan jika nilai R^2 semakin dekat pada nilai 1, maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya jika nilai R^2 semakin dekat dapat nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah dimana ($0 < R^2 < 1$). Hasil analisis koefisien determinasi R^2 dapat dilihat pada tabel 4.11

Tabel 4.11 Hasil Analisis Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.921 ^a	.848	.838	2.532	1.911

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan tabel diatas diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0,848 atau (84,8%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 84,8%. Sedangkan sisanya sebesar 15,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji F dengan tingkat signifikan (α) 5%, F_{tabel} sebesar 2,045 dan berdasarkan hasil uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 80,999 $>$ F_{tabel} 2,045. Artinya kepemimpinan

transformatif dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi selama periode waktu tertentu. Gibson, Ivancevich dan Donnely (dalam Eoh, 2001) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil karya yang dicapai oleh seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor : (a) internal (pribadi) yang terdiri dari kemampuan tinggi dan kerja keras, dan (b) eksternal (lingkungan) yang terdiri dari pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan-rekan dan pemimpin yang baik, dan (2) kinerja jelek dipengaruhi dua faktor : (a) internal (pribadi) yang terdiri dari kemampuan rendah, upaya sedikit, dan (b) eksternal (lingkungan) yang terdiri dari pekerjaan sulit, nasib buruk, rekan-rekan kerja tidak produktif dan pemimpin yang tidak simpatik, Timpe (1993).

Semakin baik kepemimpinan transformatif dan motivasi yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformatif dan motivasi yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Utami (2006), berdasarkan hasil uji F,

menunjukkan bahwa variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Pengaruh yang dimiliki adalah pengaruh yang kuat karena nilai $F_{hitung} (10,429) > F_{tabel} (3,1951)$ atau probabilitas kesalahan $(0,000) < 0,05$.

Kedua variabel secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 80,99%, sedangkan sisanya sebesar 19,01% merupakan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t dengan tingkat signifikan (α) 5%, t_{tabel} sebesar 2,045 dan berdasarkan hasil uji t diperoleh t_{hitung} sebesar $4,221 > t_{tabel} 2,045$. Artinya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dipandang tepat sebagai motivator yang kuat dalam mendorong terjadinya perubahan melalui kritik dan perubahan regulasi, dan teknik-teknik tradisional yang mendorong status quo (Bass, 1985; Longer and Kamungo, 1987 dan House, 1977). Penelitian tentang kepemimpinan transformasional juga dilakukan oleh Politis (2002), Kepemimpinan transformasional mampu mendorong semangat kerja yang tinggi (Pillai, 1995) dan dapat memperbaiki kinerja melebihi apa yang diharapkan (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih

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

Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Utami (2006) yang membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil uji t, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai nilai $t_{hitung} (3,507) > t_{tabel} (2,0117)$ dengan signifikansi 0,001 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga dengan uji t dengan tingkat signifikan (α) 5%, t_{tabel} sebesar 2,045 dan berdasarkan hasil uji t diperoleh t_{hitung} sebesar $3,276 > t_{tabel} 2,045$. Artinya motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Herzberg motivasi kerja berkenaan dengan kepuasan terhadap: (1) faktor higienis seperti kebijakan dan administrasi perusahaan,

pengawasan, teknis, gaji/upah, hubungan antar pribadi, mutu pengawasan. Yang dimaksud dengan faktor higienes mengacu kepada faktor-faktor yang bersifat mencegah, adalah orang yang terhalang kepuasaannya (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006), (2) Faktor motivator seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan serta kemungkinan berkembang (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006). Faktor motivator dianggap searah dengan kebutuhan yang lebih tinggi dari A. Maslow, dimana individu harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi. Faktor motivator ini dianggap sebagai serangkaian kondisi intrinsik yang terkait dengan isi pekerjaan yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan daya motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun manakala kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan (Gibson, Ivancevich dan Donnely, dalam Djarkasih dan Dharma, 1997). Selain pendekatan teori kepuasan terhadap motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg, motivasi kerja juga ditelaah dari perspektif teori proses terutama yang dikemukakan oleh Vroom. Jika pendekatan motivasi menurut teori kepuasan diorientasikan pada apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya (misalnya aktualisasi diri, tanggungjawab dan pengembangan), terkait dengan hubungan perilaku yang termotivasi. Sedangkan teori proses difokuskan pada anteseden-anteseden kognitif yang membahas motivasi atau usaha (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006). Vroom lebih lanjut mengemukakan aspek-aspek penting motivasi kerja yaitu instrumentalitas, valensi, dan harapan (Luthans, 2005 dalam Yuwono, 2006;

Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1985 terjemahan Djarkasih dan Dharma, 1997).

Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi. Motivasi atau dorongan untuk bekerja dapat ditingkatkan dengan rangsangan-rangsangan insentif bagi yang berprestasi. Manajer atau pimpinan perusahaan dapat memotivasi bawahannya berupa pemberian penghargaan kepada mereka yang berprestasi. Motivasi positif akan meningkatkan semangat bekerja karyawan. Sebab tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hierarki daripada kebutuhan-kebutuhan manusia.

Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Utami (2006) yang membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. $t_{hitung} (2,058) > t_{tabel} (2,0117)$ dengan signifikan 0,045 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Pada hasil uji t terlihat hasil penelitian variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang paling dominan yaitu sebesar

40,6% terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji t, variabel kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 4,221 dan motivasi (X_2) nilai t_{hitung} sebesar 3,276. Kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai nilai *standardized coefficient* sebesar 0,542 dan motivasi (X_2) sebesar 0,421. Hal ini menunjukkan bahwa Nilai t_{hitung} kepemimpinan transformasional (X_1) > Nilai t_{hitung} motivasi (X_2) dan kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai nilai *standardized coefficient* > nilai *standardized coefficient* motivasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional adalah variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dibanding dengan motivasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata, dimana perubahan faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat menghasilkan kontribusi positif yang lebih besar terhadap perubahan kinerja, yaitu sebesar 80,99%. Sedangkan sisanya 19,01% merupakan kontribusi dari variabel lain yang belum diteliti pada kesempatan ini.
2. Secara parsial perubahan faktor kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif sebesar 40,6% terhadap perubahan variabel kinerja. Sedangkan perubahan faktor motivasi kerja memberikan kontribusi positif sebesar 36,3 % terhadap perubahan kinerja karyawan.
3. Faktor kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih dominan dibandingkan faktor motivasi terhadap kinerja karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata.

B. Saran

1. Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, diharapkan pimpinan dapat meningkatkan kualitasnya serta mendorong peningkatan motivasi pada setiap karyawan, guna meningkatkan kualitas kinerja mereka dalam melaksanakan tugas yang sudah ditetapkan yang akhirnya bermuara pada tercapainya tujuan dan target koperasi, baik program jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor motivasi lebih kecil pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor kepemimpinan transformasional. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan maka pimpinan diharapkan terus meningkatkan motivasi terhadap karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata.
3. Faktor kepemimpinan transformasional lebih dominan terhadap kinerja karyawan koperasi kredit aneka karya kabupaten Lembata, untuk itu pimpinan diharapkan tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan lagi kualitasnya dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, A. David. (2001). *Marketing Research*. John Willey and Sons. Ltd. New York.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V. Rineka Cipta. Jakarta.
- Azwar, S. (2001). *Realibilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi*. Liberty. Jogjakarta.
- Azwar, S. (2001). *Sikap Manusia Teori Dan Pengukuran*. Edisi kedua. Pustaka Pelajar. Jogjakarta.
- Bass & Avolio, B.J. (1988). *The Multifactor Leadership Questionnaire Report*. Palo Alto. CA: Mind Garden, Inc.
- Bass & Avolio, B.J.(1996). *The Multifactor Leadership Questionnaire Report*. Palo Alto. CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. New York.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. Free Press. New York.
- Bass, B.M. (1997). Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Bernadin, H. John & Joyce E.A Russel. (1993). *Human Resources Management*. Mc.Graw Hill, Inc. Singapore.
- Buhler, Patricia. (2004). *Alpha Teach Yourself Management Skills*. Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko. Prenada. Jakarta.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Row. New York.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 468-478.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. (2004). Knowledge

- management in UK construction: Strategies, resources and barriers. *Project Management Journal*, 35, (1), p. 46.
- Cushway, Barry. (2002). *Human Resource Management*. Terjemahan. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Davis Keith & Newstrom J.W. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi* (Terjemahan Agus Dharm). Erlangga. Jakarta.
- Davis, Keith & Newstorm, John W. (1989). *Human Behavior*. Terjemahan, Edisi Ketujuh. Erlangga. Jakarta.
- Dessler, G. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Prenhallindo. Jakarta.
- Drucker. (1995). *Managing In A Time Of Great Change*. First Published. California.
- Eoh, J (2001), *Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim)*. Disertasi pada Program pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Eoh, J (2003), *Jurnal Bisnis dan Usahawan*, Penerbit Jurusan Administrasi Bisnis FISIP. Universitas Nusa Cendana, Kupang.
- Gibson, J. L. (1991). *Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Adriani, PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M & Donnelly, J. H. (1997). *Organisasi, Perilaku: Struktur, Proses*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J. L., Ivanevihch, J. M. & Donnelly, J.H. (1990). *Organisasi Perilaku: Struktur Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Greenberg, J. & R.A. Baron. (1993). *Behavior in Organizations*. 4th. ed. Allyn and Bacon, Boston.
- Greenberg, J. & R.A. Baron. (2003). *Behavior in Organizations*. 4th. ed. Allyn and Bacon. Boston.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Prentice-Hall. New Jersey.

- Harsiwi A. M. (2003). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*. Artikel. Jogjakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (1996). *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan Pertama. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (2003). *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktifitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan. Malayu SP. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrachman & Husnan, Suad. (2002). *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Heskett, James L, Earl Sasser Jr and Leonard A Schlesinger. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. The Free Press. New York.
- Hezberg F. (1996). *Work and The Nature of Man Cleveled*, World Publishing.
- House, Ernest R. (1980). *Evaluating With Validity*. Sage Publications. Beverly-Hills, CA.
- Hronec, F. E. (1993). *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Husein. (1997). *Metodelogi Penelitian, Aplikasi Dalam Pemasaran*. Gramedia. Cetakan Keempat. Jakarta.
- Husein. (1998). *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Husein. (1999). *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Katzenbach, (1997). *Kemampuan Tim Menciptakan Organisasi Berprestasi*. (Alih Bahasa : Maulana). Professional Books. Jakarta.

- Kerlinger F. N. (1993). *Foundation of Behavior Research*. Edisi Bahasa Indonesia. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Koontz, O. Donnell, & Weihrich. (1986). *Management*, Mc.Graw Hill. Kogakusha, Ltd.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Locke, E.A. (1997). *Esensi Kepemimpinan (Terjemahan)*. Mitra Utama. Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda Karya. Bandung.
- Manz C.C. dan Sims H.P.,JR. (2001). "*The New Superleadership*". Berrett-Koehler Publishers
- Martoyo, S. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Maryoto, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Maslow, A. H. (1993). *Motivasi dan Kepribadian*. LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido. Jakarta.
- Mathis, R. L & Jackson, J. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Mathis, Robert L & Jhon H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I. Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Salemba. Jakarta.
- Mathis,R.L & Jackson, J.H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2 Jilid Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Mink, Oscar G, Owen, Krrth Q, Barbara. (1993). *Developing High Performance Perole*. Wesley Publishing Company. Massachussets.
- Mubyarto. (1994). *Sistem dan Moral Ekonomi Indonesia*. LP3ES. Jakarta.
- Nasir, Moh. Ph.D. (1983). *Metode Penelitian*. Edisi I. Ghalia. Indonesia.
- Natsir, Syahir. (2005). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah". *Jurnal Majalah Ekonomi Tahun XIV No. 1 April 2005*.

- Nawawi, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Cetakan Pertama. Yogyakarta.
- Nazir, M. (1999). *Metodologi Penelitian*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nunnally, Jum C., Jr. (1970). *Introduction to Psychological Measurement*. McGraw-Hill Book Company. New York.
- Nunnally, J C, dan I. H. Bernstein. (1994). *Psychometric Theory*. 3-rd Edition. McGraw-Hill Book Company. New York.
- O'Leary, Elizabeth. (2001). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Andi. Yogyakarta.
- Pawar, B.S. and Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- Pfeffer, J. (1996). *Keunggulan Bersaing Melalui Manusia*. (Terjemahan). Binapura Aksara. Jakarta.
- Pillai, R. (2003). Personality, Transformational Leadership, Trust, and the 2000 U.S. Presidential vote. *The Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. 1996. Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Prawirosentono, S. (1999). *Analisis Kinerja Organisasi*. PT. Rineka Cipta. Bandung.
- Ravianto. (1985). *Pengukuran Produktivitas*. Kanisius. Yogyakarta.
- Ravianto. (1986). *Pengukuran Produktivitas*. Kanisius. Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, T. Hani. (1997). *Organisasi Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. (2001). *Kepemimpinan dan Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins Stephen. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhalindo. Jakarta.

- Rokhman Wahibur dan Harsono (2002). "Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan". *Empirika, Volume 11, Juni 2002*.
- Sardiman, A.M. (1986). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Rajawali. Jakarta.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simamora. (1987). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman. (2005). *Pengantar Sumber Daya Manusia*. LPFE UI Jakarta.
- Singarimbun. & Sofian Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Singarimbun. (2003). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Srimulyo Koko. (1999). "Analisis Pengaruh faktor-faktor terhadap kinerja perpustakaan di Kotamadya Surabaya". www.unair.ac.id. Surabaya.
- Steers, RM. (1985). *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Stoner, James, A.F. (1996). *Management, Third Edition*, Prentice - Hall International, Inc. New Jersey.
- Stonner, James, A.F., R. Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert. (1989). *Manajemen*. Prenhalindo. Jakarta.
- Sugiyono. (2006). *Statistik Untuk Penelitian*. Alfa Beta. Bandung.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Cetakan Ketiga.

Alfabeta. Bandung.

- Sule, E. (2002). Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol.2, No.2. STIE YKP. Yogyakarta.*
- Sulistiyani, Ambar T. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik.* Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis.* Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sunarsih. (2001). Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116.*
- Supramono, dan Haryanto, Jony Octavian. (2003). *Desain Proposal Penelitian: Studi Pemasaran.* Andi. Yogyakarta.
- Susan Stainback, William Stainback. (1988). *Understanding and Conducting Qualitative Research.* Kendall/ Hunt Publishing Company. Dubuque Iowa.
- Susilo, Willy. (2002). *Audit Sumber Daya Manusia.* Vorqistatama Binamega. Jakarta.
- Swandari, Fifi (2003). Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102.*
- Thoha, Miftah. (1990) *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Rajawali Press. Jakarta.
- Thoha, Miftah. (1996). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku.* PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Timpe, D.A. (1992). *Produktivitas.* PT Gramedia Asri Media. Jakarta.
- Timpe, D.A. (1999). *Kinerja.* Cetakan Keempat. PT. Gramedia. Jakarta.
- Timpe, D.A. (1999). *Motivasi Pegawai: Seri Sumber Daya Manusia.* PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Timpe, D.A. (1999). *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, & Akhmad Syakhroza. Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, hal. 5-13.*

- Utami, Sri. (2006). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo*. Skripsi. UNS. Surakarta.
- Wahjosumidjo. (1985). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Westra, Pariata, Sutarto, & Ibnu Syamsi. (1990). *Ensiklopedia Administrasi*. Haji Masagung. Yogyakarta.
- Whitmore, John. (1997). *Coaching Performance*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Winardi, (2002). *Manajemen Konflik dan MSDM*, Gramedia, Jakarta.
- Winardi. (1984). *Kepentingan Dalam Manajemen*. STIE. Yogyakarta.
- Winardi. (1990). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Wungu. J.& Brotoharsojo. H. (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Wursanto, Ig. (1990). *Manajemen Kepegawaian 1*. Kanisius. Yogyakarta.
- Yukl. (1994). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Prenhallindo. Jakarta.
- Yukl. (2000). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, diterjemahkan oleh Budi Suprianto 2005. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Yukl. (2001). *Leadership In Organization*, 5th ed. Pearson Prentice Hall. New York.
- Yuwono, dkk. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Airlangga. Surabaya.
- Yuwono. (2006). *Ekonometri: Suatu Pengantar*. Fakultas Ekonomi UKSW. Salatiga.

Lampiran 1

Kepada :
Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari
Karyawan Koperasi Kredit Aneka Karya
Kabupaten Lembata
Di - Tempat

Dengan hormat,

Berkenaan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “PENGARUH GAYA KEPIMPINANAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN; STUDI KASUS PADA KOPERASI KREDIT ANEKA KARYA KABUPATEN LEMBATA ”

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/Saudari tidak mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiannya.

Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari rasakan dan alami, bukan berdasarkan yang seharusnya. Saya harap Bapak/Ibu/Saudara/Saudari menjawab jujur dan terbuka.

Segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam menjawab kuesioner ini saya sangat menghargai dan mengucapkan banyak terima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Pengisian

1. Isilah Identitas (data diri responden) Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Isilah semua nomor dalam kuesioner ini dan **jangan sampai ada yang terlewatkan**
3. Jawablah pertanyaan dalam kuesioner ini **sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari rasakan dan alami saat ini**
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan **petunjuk pengisian yang ada.**

Hormat Saya

Karolus Wayong Kia Atawolo

KUESIONER PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN; STUDI KASUS PADA KOPERASI KREDIT ANEKA KARYA KABUPATEN LEMBATA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : () Pria, () Wanita
2. Usia : Tahun
3. Pendidikan Terakhir : () SD, () SLTP, () SLTA, () D3, () S1, () S2
4. Lama Bekerja :
5. Penghasilan / Pendapatan : / bulan

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diharapkan mengisi salah satu pilihan jawaban di atas dengan memberi tanda cek (√) pada jawaban yang disediakan.

B. Petunjuk Pengisian:

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diharapkan mengisi salah satu pilihan jawaban di bawah ini dengan memberi tanda cek (√) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral/ragu-ragu (N), 4 = Setuju (S), 5 = Sangat Setuju (SS), pada kotak jawaban paling tepat dan benar menurut pandangan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

I. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
A	Pengaruh					
1.	Pimpinan memiliki visi ke depan dalam mendorong semangat kerja karyawan					
2.	Pimpinan telah berupaya membangun visi bersama karyawan dalam mencapai tujuan koperasi					
3.	Pimpinan memiliki idealisme dalam mengelola koperasi					
4.	Pimpinan mampu mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan koperasi					
B	Stimulasi Intelektual					
5.	Pimpinan mendorong karyawan untuk menerapkan cara baru dalam melaksanakan pekerjaan.					
6.	Pimpinan menekankan pentingnya kolaborasi dalam perwujudan misi					
7.	Pimpinan memperhatikan kompetensi dalam penentuan tugas dan fungsi					
8.	Pimpinan memperhatikan pengalaman dalam penempatan kerja					

C	Motivasi Inspirasional					
9.	Pimpinan berupaya memotivasi karyawan mengemban misi koperasi					
10.	Pimpinan mendorong optimisme karyawan dalam menghadapi masa depan					
11.	Pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat					
12.	Pimpinan mampu mempengaruhi karyawan sesuai posisi kewenangannya					
13.	Pimpinan memotivasi karyawan untuk berubah					
D	Konsiderasi Personal					
14.	Pimpinan memberi penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik					
15.	Pimpinan memiliki pertimbangan yang baik terhadap karier individu dalam koperasi					
16.	Pimpinan mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi misi dan visi koperasi					
17.	Pimpinan terus berupaya memperhatikan kepentingan karyawan					
18.	Pimpinan selalu berupaya mendengarkan keluhan karyawan					

II. Kuesioner Motivasi (X₂)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
a.	Faktor Higiene					
	Kami puas terhadap kebijakan koperasi saat ini					
1.	Kami puas terhadap pola pengawasan yang diterapkan pengawas koperasi					
2.	Kami karyawan puas dengan upah/gaji yang diberikan koperasi saat ini					
3.	Hubungan antar pribadi dalam koperasi berjalan dengan baik					
B	Faktor Motivator					
4.	Koperasi mengakui prestasi karyawan dengan memberikan imbalan yang memadai					
5.	Kami menjunjung tinggi pekerjaan yang diberikan oleh koperasi					
6.	Pekerjaan yang dilaksanakan merupakan tanggungjawab penuh karyawan					
c.	Instrumentalis					
7.	Keberhasilan yang dicapai koperasi saat ini merupakan hasil kerja karyawan dan pengelola di masa lalu					

8.	Pekerjaan yang dilaksanakan akan memberikan hasil di kemudian hari yang lebih memadai					
9.	Pekerjaan yang dilaksanakan akan berhasil jika dilakukan persiapan sebelumnya					
d.	Valensi					
10.	Kami selalu berupaya untuk mencapai hasil koperasi secara maksimal					
11.	Kami berupaya untuk mencapai target yang ditetapkan koperasi					
12.	Kami berusaha keras meningkatkan prestasi koperasi					
e.	Harapan					
13.	Kami selalu berharap agar prestasi kami di koperasi semakin baik di masa yang akan datang					
14.	Kami berupaya mewujudkan kinerja terbaik bagi koperasi					
15.	Kami selalu diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan guna peningkatan pengetahuan dan keterampilan.					

III. Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
a.	Kualitas					
1.	Karyawan selalu mampu membantu koperasi dalam mencapai sasaran kerja untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal					
2.	Karyawan mampu bekerja, bersikap dan berperilaku sesuai dengan tata tertib dan ketentuan peraturan koperasi					
3.	Karyawan selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat					
b.	Kuantitas					
4.	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target yang telah ditentukan					
5.	Karyawan selalu melakukan pekerjaan yang lainnya setelah menyelesaikan sebuah pekerjaan yang diberikan					
6.	Karyawan selalu berorientasi pada keberhasilan dalam melakukan tugas atau suatu pekerjaan.					
c.	Ketepatan Batas Waktu					
7.	Karyawan selalu dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan					
8.	Karyawan selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan cepat					

9.	Karyawan selalu mampu bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab					
d.	Kebutuhan Terhadap Supervisi					
10.	Karyawan selalu mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja tanpa pengawasan langsung					
11.	Karyawan selalu mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya tanpa harus meminta petunjuk dan dari pimpinan					
12.	Pimpinan selalu memberikan petunjuk kepada karyawan yang membutuhkan bantuannya					
e.	Dampak Interpersonal					
13.	Suasana kerja di koperasi ini sangat menyenangkan					
14.	Karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
15.	Karyawan selalu mampu berkomunikasi dengan rekan kerja					

UNIVERSITAS TERBUKA

Data Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

		Kepemimpinan Transformasional	t tabel	keterangan
VAR00001	Pearson Correlation	.785 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00002	Pearson Correlation	.848 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00003	Pearson Correlation	.597 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00004	Pearson Correlation	.686 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00005	Pearson Correlation	.788 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00006	Pearson Correlation	.849 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00007	Pearson Correlation	.505 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.003		
	N	32		
VAR00008	Pearson Correlation	.580 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00009	Pearson Correlation	.717 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00010	Pearson Correlation	.482 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.005		
	N	32		
VAR00011	Pearson Correlation	.530 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.002		

	N	32		
VAR00012	Pearson Correlation	.706 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00013	Pearson Correlation	.667 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00014	Pearson Correlation	.681 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00015	Pearson Correlation	.525 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.002		
	N	32		
VAR00016	Pearson Correlation	.629 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00017	Pearson Correlation	.672 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00018	Pearson Correlation	.715 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3

Data Hasil Uji Validitas Motivasi

		Motivasi	t tabel	keterangan
VAR00001	Pearson Correlation	.720 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00002	Pearson Correlation	.517 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.002		
	N	32		
VAR00003	Pearson Correlation	.585 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00004	Pearson Correlation	.682 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00005	Pearson Correlation	.756 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00006	Pearson Correlation	.774 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00007	Pearson Correlation	.505 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.003		
	N	32		
VAR00008	Pearson Correlation	.680 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00009	Pearson Correlation	.797 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00010	Pearson Correlation	.546 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.001		
	N	32		
VAR00011	Pearson Correlation	.721 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		

VAR00012	Pearson Correlation	.766 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00013	Pearson Correlation	.672 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00014	Pearson Correlation	.691 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00015	Pearson Correlation	.789 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00016	Pearson Correlation	.757 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4

Data Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

		Kinerja Karyawan	t tabel	keterangan
VAR00001	Pearson Correlation	.624 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00002	Pearson Correlation	.691 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00003	Pearson Correlation	.754 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00004	Pearson Correlation	.740 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00005	Pearson Correlation	.698 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00006	Pearson Correlation	.589 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00007	Pearson Correlation	.640 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00008	Pearson Correlation	.539 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.001		
	N	32		
VAR00009	Pearson Correlation	.613 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00010	Pearson Correlation	.733 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00011	Pearson Correlation	.697 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		

VAR00012	Pearson Correlation	.650 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00013	Pearson Correlation	.685 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		
VAR00014	Pearson Correlation	.530 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.002		
	N	32		
VAR00015	Pearson Correlation	.630 ^{***}	0,349	valid
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	32		

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 5

Data Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformatif

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.923	.926	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	72.12	59.984	.742	.915
VAR00002	71.84	61.749	.825	.914
VAR00003	71.97	62.612	.526	.921
VAR00004	72.25	61.484	.627	.918
VAR00005	72.31	58.931	.740	.915
VAR00006	71.84	61.104	.824	.913
VAR00007	71.97	65.451	.446	.922
VAR00008	71.81	65.448	.536	.920
VAR00009	71.88	63.274	.678	.917
VAR00010	71.91	64.862	.409	.923
VAR00011	71.81	64.351	.463	.922
VAR00012	71.91	64.797	.675	.918
VAR00013	71.81	64.093	.625	.918
VAR00014	71.88	63.145	.634	.918
VAR00015	71.78	64.693	.460	.922
VAR00016	71.50	65.419	.592	.919
VAR00017	71.78	62.112	.616	.918
VAR00018	71.75	61.484	.664	.917

Lampiran 6

Data Hasil Uji Reliabilitas Motivasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.925	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	65.06	44.964	.657	.916
VAR00002	64.88	48.887	.454	.921
VAR00003	65.22	46.951	.507	.920
VAR00004	65.03	45.967	.620	.917
VAR00005	65.09	43.959	.696	.915
VAR00006	64.62	46.952	.740	.914
VAR00007	64.75	49.161	.444	.921
VAR00008	64.66	48.233	.640	.916
VAR00009	64.75	46.194	.763	.913
VAR00010	64.75	48.129	.476	.920
VAR00011	64.72	46.402	.672	.915
VAR00012	64.84	46.652	.728	.914
VAR00013	64.69	48.286	.631	.917
VAR00014	64.62	48.177	.652	.916
VAR00015	65.22	43.854	.737	.913
VAR00016	64.91	46.410	.716	.914

Lampiran 7

Data Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.898	.905	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	58.62	35.016	.558	.892
VAR00002	59.12	34.306	.631	.890
VAR00003	59.06	32.706	.692	.887
VAR00004	58.81	33.254	.681	.887
VAR00005	59.16	34.459	.642	.889
VAR00006	58.88	36.113	.535	.894
VAR00007	58.81	35.577	.587	.892
VAR00008	59.19	35.577	.461	.896
VAR00009	59.22	33.338	.511	.897
VAR00010	58.94	35.028	.691	.889
VAR00011	58.81	34.351	.639	.889
VAR00012	58.50	35.677	.601	.892
VAR00013	58.53	35.418	.639	.891
VAR00014	58.97	35.064	.436	.898
VAR00015	58.69	34.093	.549	.893

Lampiran 8

Deskripsi Responden

Crosstabs

Case Processing Summary

		Jenis Kelamin * Usia	Jenis Kelamin * Pendidikan Terakhir	Jenis Kelamin * Masa Kerja
Valid	N	32	32	32
	Percent	100.0%	100.0%	100.0%
Missing	N	0	0	0
	Percent	.0%	.0%	.0%
Total	N	32	32	32
	Percent	100.0%	100.0%	100.0%

Jenis Kelamin * Usia Crosstabulation

		Jenis Kelamin				Total	
		Laki-laki		Perempuan			
		Count	% of Total	Count	% of Total	Count	% of Total
Usia	<20 tahun	0	.0%	2	6.2%	2	6.2%
	21 s/d 30 tahun	6	18.8%	18	56.2%	24	75.0%
	31 s/d 40 tahun	4	12.5%	2	6.2%	6	18.8%
Total		10	31.2%	22	68.8%	32	100.0%

Jenis Kelamin * Pendidikan Terakhir Crosstabulation

		Jenis Kelamin				Total	
		Laki-laki		Perempuan			
		Count	% of Total	Count	% of Total	Count	% of Total
Pendidikan Terakhir	SLTP	1	3.1%	0	.0%	1	3.1%
	SLTA	5	15.6%	9	28.1%	14	43.8%
	D3	2	6.2%	4	12.5%	6	18.8%
	S1	2	6.2%	9	28.1%	11	34.4%
Total		10	31.2%	22	68.8%	32	100.0%

Jenis Kelamin * Masa Kerja Crosstabulation

		Jenis Kelamin				Total	
		Laki-laki		Perempuan			
		Count	% of Total	Count	% of Total	Count	% of Total
Masa Kerja	< 5 tahun	8	25.0%	14	43.8%	22	68.8%
	6 s/d 10 tahun	2	6.2%	6	18.8%	8	25.0%
	11 s/d 20 tahun	0	.0%	2	6.2%	2	6.2%
Total		10	31.2%	22	68.8%	32	100.0%

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 9

Skor Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No. Res.	JAWABAN RESPONDEN																		Jmlh
	No. Item																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	69
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	78
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	87
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	79
5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	67
6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	86
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	89
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	77
9	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	58
10	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	79
11	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	3	60
12	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	78
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	79
14	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
15	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	77
16	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	68
17	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	83
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
19	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	87
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	74
21	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	74
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	70
23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	74
24	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	71
25	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	63
26	3	4	3	2	2	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	72
27	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	79
28	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	81
29	3	4	3	2	2	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	5	69
30	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	72
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
32	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	87

Lampiran 10

Skor Jawaban Responden Variabel Motivasi (X₂)

No. Res.	JAWABAN RESPONDEN																Jmlh
	No. Item																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	66
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	68
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	77
5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	62
6	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	76
7	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	77
8	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	70
9	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	53
10	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	72
11	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	66
12	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	71
13	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	69
14	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	76
15	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	70
16	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	67
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
19	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
21	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	66
22	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	65
23	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
24	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	63
25	2	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	56
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
27	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	67
28	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	73
29	3	4	4	2	2	4	5	4	3	5	5	4	4	4	2	4	59
30	3	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	64
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
32	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	74

Lampiran 11

Skor Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No. Res.	JAWABAN RESPONDEN															Jmlh
	No. Item															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	60
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	64
3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	72
4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	65
5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	58
6	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	72
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	74
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	63
9	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	48
10	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	68
11	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	56
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	64
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	65
14	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	71
15	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	66
16	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	58
17	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	66
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
19	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	71
20	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	65
21	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	59
22	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	56
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
24	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	56
25	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	57
26	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	68
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	63
28	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	62
29	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	56
30	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	57
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
32	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	64

Lampiran 12

Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	8	25.0	25.0	28.1
setuju	13	40.6	40.6	68.8
sangat setuju	10	31.2	31.2	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral	3	9.4	9.4	9.4
setuju	17	53.1	53.1	62.5
sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	6	18.8	18.8	21.9
setuju	12	37.5	37.5	59.4
sangat setuju	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	9.4	9.4	9.4
netral	4	12.5	12.5	21.9
setuju	19	59.4	59.4	81.2
sangat setuju	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00005

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	4	12.5	12.5	12.5
netral	5	15.6	15.6	28.1
setuju	16	50.0	50.0	78.1
sangat setuju	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	15	46.9	46.9	59.4
	sangat setuju	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	19	59.4	59.4	71.9
	sangat setuju	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	20	62.5	62.5	65.6
	sangat setuju	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.4	9.4	9.4
	setuju	18	56.2	56.2	65.6
	sangat setuju	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	netral	3	9.4	9.4	12.5
	setuju	16	50.0	50.0	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	netral	2	6.2	6.2	9.4
	setuju	15	46.9	46.9	56.2
	sangat setuju	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	23	71.9	71.9	75.0
	sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	6.2	6.2	6.2
	setuju	18	56.2	56.2	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	16	50.0	50.0	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	13	40.6	40.6	53.1
	sangat setuju	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	12	37.5	37.5	37.5
	sangat setuju	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	6	18.8	18.8	18.8
	setuju	9	28.1	28.1	46.9
	sangat setuju	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00018

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	3	9.4	9.4	12.5
setuju	11	34.4	34.4	46.9
sangat setuju	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Lampiran 13

Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X_2)**VAR00001**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	6	18.8	18.8	21.9
setuju	13	40.6	40.6	62.5
sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral	2	6.2	6.2	6.2
setuju	18	56.2	56.2	62.5
sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	7	21.9	21.9	25.0
setuju	16	50.0	50.0	75.0
sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	4	12.5	12.5	15.6
setuju	16	50.0	50.0	65.6
sangat setuju	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.2	6.2	6.2
	netral	5	15.6	15.6	21.9
	setuju	13	40.6	40.6	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	12	37.5	37.5	40.6
	sangat setuju	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	16	50.0	50.0	53.1
	sangat setuju	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	15	46.9	46.9	46.9
	sangat setuju	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	6.2	6.2	6.2
	setuju	14	43.8	43.8	50.0
	sangat setuju	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	15	46.9	46.9	50.0
	sangat setuju	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	14	43.8	43.8	46.9
	sangat setuju	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	6.2	6.2	6.2
	setuju	17	53.1	53.1	59.4
	sangat setuju	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	16	50.0	50.0	50.0
	sangat setuju	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	14	43.8	43.8	43.8
	sangat setuju	18	56.2	56.2	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	netral	9	28.1	28.1	31.2
	setuju	12	37.5	37.5	68.8
	sangat setuju	10	31.2	31.2	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.4	9.4	9.4
	setuju	17	53.1	53.1	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Lampiran 14

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	6.2	6.2	6.2
	setuju	13	40.6	40.6	46.9
	sangat setuju	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	netral	4	12.5	12.5	15.6
	setuju	22	68.8	68.8	84.4
	sangat setuju	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	6.2	6.2	6.2
	netral	3	9.4	9.4	15.6
	setuju	19	59.4	59.4	75.0
	sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	5	15.6	15.6	15.6
	setuju	13	40.6	40.6	56.2
	sangat setuju	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	7	21.9	21.9	21.9
	setuju	20	62.5	62.5	84.4
	sangat setuju	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00006

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral	1	3.1	3.1	3.1
setuju	23	71.9	71.9	75.0
sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00007

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral	1	3.1	3.1	3.1
setuju	21	65.6	65.6	68.8
sangat setuju	10	31.2	31.2	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00008

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
netral	5	15.6	15.6	18.8
setuju	22	68.8	68.8	87.5
sangat setuju	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00009

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	9.4	9.4	9.4
netral	6	18.8	18.8	28.1
setuju	15	46.9	46.9	75.0
sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00010

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral	2	6.2	6.2	6.2
setuju	23	71.9	71.9	78.1
sangat setuju	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	3	9.4	9.4	9.4
	setuju	17	53.1	53.1	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	13	40.6	40.6	40.6
	sangat setuju	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	14	43.8	43.8	43.8
	sangat setuju	18	56.2	56.2	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	netral	4	12.5	12.5	15.6
	setuju	17	53.1	53.1	68.8
	sangat setuju	10	31.2	31.2	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	netral	2	6.2	6.2	9.4
	setuju	12	37.5	37.5	46.9
	sangat setuju	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Regresi Linear Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.921 ^a	.848	.838	2.532	1.911

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1038.764	2	519.382	80.999	.000 ^a
Residual	185.955	29	6.412		
Total	1224.719	31			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.028	4.456		1.577	.126		
Kepemimpinan Transformasional	.406	.096	.542	4.221	.000	.317	3.152
Motivasi	.363	.111	.421	3.276	.003	.317	3.152

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficient Correlations^a

Model	Motivasi	Kepemimpinan Transformasional
1 Correlations	Motivasi	1.000
	Kepemimpinan Transformasional	-.826
Covariances	Motivasi	.012
	Kepemimpinan Transformasional	-.009

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Collinearity Diagnostics^a

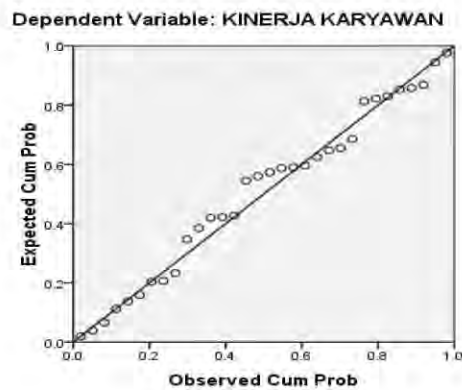
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
1	1	2.991	1.000	.00	.00	.00
	2	.007	20.968	.99	.11	.07
	3	.002	39.436	.01	.89	.93

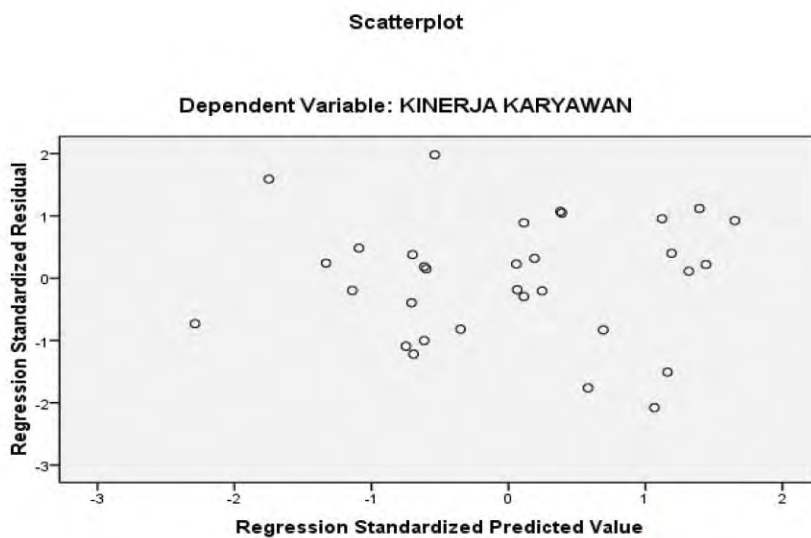
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	49.85	72.66	63.09	5.789	32
Residual	-5.260	5.018	.000	2.449	32
Std. Predicted Value	-2.288	1.652	.000	1.000	32
Std. Residual	-2.077	1.982	.000	.967	32

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Charts**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



UNIVERSITAS TERBUKA

Struktur Organisasi Koperasi Kredit Aneka Karya Kabupaten Lembata