

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT PLN(Persero) KANTOR WILAYAH
SUMATERA SELATAN, JAMBI, BENGKULU (S2JB)
PALEMBANG**

Maria Fransiska Sri Sulistyawati¹

ABSTRACT

The purpose of this researched is to find out the effect of transactional leadership style toward employee's performance. The subjects of this research were 30 employees of human resources department and organization. The data were analyzed by using regression analysis. Results show that the influence of transactional leadership style toward employees' performance was 50% - 80%, and the significance level was $0.00 < 0,05$. The most influential sub variable transactional leadership style was loyalty variable of work 86,4% toward employees' performance. The questionnaires were tested by validity and reliability test. The result of validity test was $0,755 > 0,30$ with $\alpha 0,05$, the result of reliability test was $0,966 > 0,60$ cronbach alpha value, and the result of classic assumption consist of: autocorrelation test with $1,454 < 1,825 - 2,498$ and normality test was $0,355 > 0,05$. The result of respondent questionnaire was 10%-20% of them disagree toward the internal environmental condition of the company.

Keyword: *Transactional Leadership, Employee Performance.*

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Subyek penelitian ini adalah 30 orang karyawan bagian SDM dan organisasi. Analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan adalah 50% - 80% dan signifikan adalah $0,00 < 0,05$. Variabel sub gaya kepemimpinan transaksional yang paling berpengaruh adalah variabel loyalitas dari tugas 86,4% terhadap variabel kinerja. Kemudian uji kuesioner responden melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas. Hasil uji validitas adalah $0,755 > 0,30$ dengan $\alpha 0,05$ dan hasil uji reliabilitas $0,966 > 0,60$ nilai cronbach alpha, dan juga hasil uji asumsi klasik terdiri dari: uji autokorelasi $1,454 < 1,825 - 2,498$; uji normalitas $0,355 > 0,05$; hasil kuesioner responden adalah 10% - 20% tidak setuju terhadap kondisi lingkungan internal di perusahaan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan.

¹ Maria Fransiska Sri Sulistyawati adalah dosen tetap Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Palembang

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian, oleh karenanya dalam berbagai organisasi banyak sekali ditemukan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah "Keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang, agar mau bekerja sama mencapai tujuan yang memang dikehendaki bersama." (Sihotang, 2007:258).

Luthans juga mengatakan, "Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan kepada bawahannya untuk bertanya maupun minta penjelasan; ada kalanya memberi kesempatan bawahan untuk bertanya dan berdiskusi; dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan, gaya-gaya kepemimpinan ini temuan dari The Iowa Leadership Study" (Luthans, 2006:577).

Robbins berpendapat bahwa "Empat pendekatan terhadap teori kepemimpinan, yaitu teori atribut kepemimpinan, teori kepemimpinan kharismatik, teori kepemimpinan visioner, dan teori kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional" (Robbins, 2008:469).

Kepemimpinan Transformasional menurut Rivai didefinisikan sebagai "Pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma, pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis dan yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi." (Rivai, 2003:21).

Kepemimpinan Transaksional menurut Luthans adalah "Pemimpin yang memberikan panduan atau memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan melalui penjelasan memenuhi peranan dan tugas mereka, kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah pemimpin." (Luthans 2006:653).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan, keluarnya karyawan dan tingkat absensi karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kepemimpinan yang dikarenakan oleh beberapa hal, antara lain karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak obyektif dan tidak jujur pada karyawan, pemimpin gagal memahami karyawan karena tidak memperhatikan kebutuhan karyawan. Konsekuensi dari kekecewaan ini dapat berupa meningkatnya atau menurunnya kinerja pegawai, pergantian pegawai, kemangkiran, pencurian. Karyawan yang merasakan adanya ketidaksesuaian kebijakan gaya kepemimpinan akan berpengaruh pada kinerjanya yang semakin tidak produktif, tingkat kemangkiran dan keluar masuknya karyawan sulit ditekan dan karyawan kurang siap menghadapi persaingan kinerja untuk semakin berprestasi dalam era globalisasi. Mathis mendefinisikan Kinerja adalah "Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, kinerja karyawan adalah hal-hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output; kualitas output; jangka waktu output; kehadiran di tempat kerja; sikap kooperatif" (Mathis, 2002:78). Sedangkan penilaian kinerja menurut Mathis

adalah "Proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut." (Mathis, 2002:79). Kinerja sering disebut juga "*Performance* istilah yang lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction*" (Robbins,2008:27).

Penelitian ini memfokuskan pada karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu (S2JB) berlokasi di Jl. Kapten Rivai No.37 Palembang. Alasan dari pemilihan lokasi penelitian karena PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB bertugas menampung seluruh laporan dari berbagai cabang untuk disampaikan ke kantor pusat PLN di Jakarta. Selain itu terjadinya beberapa hal atau masalah yang informasinya didapatkan dari internet maupun karyawan sebagai responden. Jumlah karyawan 30 orang yang menjadi sampel responden adalah karyawan khusus bagian SDM dan Organisasi.

PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB Palembang bergerak dalam layanan masyarakat di bidang listrik yang fenomenanya kini berada dalam tekanan dari masyarakat akan kebutuhan layanan penggunaan listrik yang meningkat sangat tajam karena dipengaruhi juga perkembangan teknologi dengan penggunaan berbagai sarana elektronik yang semakin maju dan modern di dunia globalisasi ini, untuk memuaskan kebutuhan konsumen akan listrik dan bagaimana menghasilkan keuntungan yang memadai bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan bisnis layanan masyarakat ini.

Peningkatan kinerja layanan yang timbul akibat banyaknya layanan, maka penting untuk memperhatikan kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan yang ada akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk tetap berjuang. Fenomena yang lain yaitu munculnya berbagai macam unjuk rasa yang dilakukan masyarakat dan mahasiswa terhadap kantor-kantor yang ada di daerah Palembang karena seringnya terjadi pemadaman listrik dalam satu bulan 3-4 kali bahkan lebih yaitu di tahun 2008 – 2009. Kemudian informasi yang didapatkan dari internet 30 Juni 2009 bahwa selama tahun 2008 menderita rugi Rp 450 milyar (Sulastyo, PT PLN Kantor Wilayah S2JB www.worldnews.com. Palembang, 30 Juni 2009) juga informasi terjadi teror bom via telepon pada tanggal 22 Juni 2009 menurut Humas Bapak Haris Effendi PT PLN Kantor Wilayah S2JB. Hal tersebut membuat karyawan tertekan secara mental dan merasa tidak aman untuk datang bekerja di kantor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya dengan peningkatan jumlah hari karyawan tidak bekerja pertahun dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut juga karena adanya tuntutan dari masyarakat agar secepatnya dapat mengatasi masalah krisis di Sumatera Selatan serta tuntutan dari diri sendiri agar karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan krisis dapat segera teratasi. Terkait fenomena-fenomena yang lainnya pada PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB di Palembang, peneliti mengetahuinya dari hasil wawancara dengan pihak yang mewakili Kasubbag SDM, serta juga hasil penyebaran kuesioner sebagai penelitian, dan jawabannya berupa pernyataan yang dibagikan ke 30 orang responden di bagian SDM dan organisasi.

Mengenai fenomena gaya kepemimpinan transaksional, terlihat bahwa dalam penghargaan yang bersifat kontingensi berupa dana pensiun, insentif, dan

askes, maupun penghargaan dalam bentuk lainnya, tetapi tidak semua karyawan menyatakan setuju terhadap fasilitas yang telah disediakan. Masih ada yang tidak setuju dalam hal perhatian pimpinan terhadap penghargaan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji dan tunjangan, pembagian tugas secara adil, pujian atas keberhasilan tugas, kemudian dalam hal manajemen eksepsi pasif maupun aktif dari pimpinan bahwa tidak semua karyawan menyatakan setuju. Masih ada sebagian karyawan menyatakan tidak setuju dengan gaya kepemimpinan yang ada dalam hal hubungan atasan bawahan, memprioritaskan tugas, wajib pembuatan laporan dan sanksi yang diberikan, sedangkan dalam hal gaya kepemimpinan yang *laissez faire* sebagian besar karyawan menyatakan setuju. Kepemimpinan benar dengan gaya transaksional, tetapi dalam hal penghargaan ada beberapa hal yang masih kurang perhatian.

Mengenai fenomena penilaian kinerja yang ada bahwa perusahaan menggunakan standar skor nilai dari kurang memuaskan sampai dengan sangat memuaskan tetapi karyawan masih ada yang mengeluh dan kurang setuju terhadap ketepatan waktu dari hasil kerja atau kuantitas dan kualitas hasil kerja. Begitu juga dalam hal pengawasan tanggung jawab dan disiplin kerja serta memberikan sanksi peringatan bagi karyawan yang melanggar peraturan kerja. Selain itu dalam pelaksanaan tugas karyawan diberi kebebasan dan wewenang penuh terhadap tugasnya sesuai dengan uraian kerja yang ada dalam struktur organisasi tetapi karyawan ada juga yang mengeluhkan pelaksanaan kerja kurangnya kerjasama serta pelaksanaan penilaian kinerja karyawan belum memuaskan dan adil.

Penilaian kinerja karyawan sudah ada standarnya dan berdasarkan hasil wawancara bahwa penilaian kinerja karyawan berkisar antara memuaskan dan cukup memuaskan dengan skala 251–450. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dan dibantu oleh kepala kepegawaian dan stafnya. Kinerja Karyawan pada PT PLN Kantor Wilayah S2JB di Palembang mengenai disiplin, tanggung jawab, kerjasama, ketelitian, loyalitas, komunikasi, etika, hasil kerja, dikelompokkan menurut skala dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dalam bentuk pernyataan yang harus dijawab responden.

Tabel 1
Penilaian Kinerja Karyawan

No	Skala	Nilai	Keterangan
1	451 – 550	A	Sangat Memuaskan
2	351 – 450	B	Memuaskan
3	251 - 350	C	Cukup Memuaskan
4	150 - 250	D	Kurang memuaskan

Sumber: PT PLN Kantor Wilayah S2JB di Palembang.

Berdasarkan fenomena yang telah diulas tersebut menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah

S2JB di Palembang”. Berdasarkan uraian latar belakang, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, “Seberapa besar kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan PTPLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB?” Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan mengkaji bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang berarti oleh pihak pimpinan (para manager) dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB. Selain itu, hasil ini juga diharapkan mampu menjadi bahan kajian bagi pemerintah untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan sumber daya manusia aparatur pemerintah khususnya manajemen perusahaan BUMN. Sedangkan secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai buktidan penambah pengetahuan teoritis sertasebagai referensi bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti tentangkemungkinan faktor-faktor lainnya yang dapat berpengaruh terhadap implementasi kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Robbins (2008:531) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Reddin (2001:311) menyatakan bahwa “Setiap kepemimpinan memiliki orientasinya sendiri-sendiri. Ia mengidentifikasi adanya tiga orientasi kepemimpinan, yaitu: Pemimpinan yang berorientasi pada tugas; Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerjasama; Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil”. Kepemimpinan secara luas adalah “Meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya” (Rivai, 2004:10). Rivai (2004:7) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kemampuan memperoleh konsensus dan keterikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di kelompok kerja yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah “Keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang dikehendaki bersama” (Sihotang, 2007:258). Secara umum saat ini dikenal terdapat 4 jenis kepemimpinan menurut Lhutans, yaitu ”Kepemimpinan transaksional, transformasional, sinergistik, dan visioner” (Lhutans, 2006:650). Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional vs transformasional sebagai berikut: ”Pemimpin transaksional meliputi penghargaan kontingen; manajemen berdasarkan kekecualian aktif; manajemen berdasarkan kekecualian pasif dan sesuka hati. Pemimpin transformasional meliputi: karisma, inspirasi, simulasi, memerhatikan individu.” (Lhutans, 2006:654). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan

bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan bawahan bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah tujuan pemimpin yang mampu meyakinkan bawahan dalam mengimplementasikannya.

Kepemimpinan Transaksional

Luthans menyatakan Kepemimpinan Transaksional merupakan pemimpin yang memberi panduan atau memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan melalui penjelasan memenuhi peranan dan tugas mereka. Luthans juga mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional, yaitu “Kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin” (Luthans, 2006:653).

Pemimpin Transaksional menurut Luthans mempunyai karakteristik, yaitu “Penghargaan Kontingen; mencakup kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian prestasi. Manajemen berdasarkan kekecualian aktif mencakup mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif. Manajemen berdasarkan kekecualian pasif mencakup intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi. Sesuka hati; menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan (*Laissez Faire*)” (Luthans, 2006:654). Pada perusahaan yang berhasil, pucuk pimpinan perusahaan mengambil tanggung jawab dan terjun langsung dalam program pengembangan kepemimpinan. Kemampuan menciptakan pemimpin-pemimpin baru pada semua lapisan sangat besar perannya dalam mempertahankan kehidupan dan perkembangan perusahaan dari masa ke masa.

Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah “Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kemampuan bekerja sama, disiplin, tanggung jawab, ketelitian, loyalitas, komunikasi, etika” (Mathis, 2006:238). Kinerja karyawan adalah “Hal-hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain, kuantitas output; kualitas output; jangka waktu output; kehadiran di tempat kerja; sikap kooperatif. Sedangkan penilaian kinerja adalah “Proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.” (Mathis, 2006:78-79).

Tujuan Penilaian Kinerja

Siagian (2006:227) menyimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memberikan imbalan kinerja sebelumnya serta untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang dan informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk penempatan, pemberian gaji, promosi, dan penempatan untuk tugas-tugas tertentu. Penilaian kinerja yang hendaknya perlu diperhatikan (Rivai, 2004:321) adalah:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja dengan ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Standar pelaksanaan pekerjaan dijadikan alat ukur untuk prestasi kerja menggunakan validitas dan realibilitas.
3. Sistem penilaian yang praktis, mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan yang bersangkutan. Penilaian dapat dilakukan melalui pengamatan langsung dan tidak langsung.

Penilai Kinerja Karyawan

Penilai kinerja karyawan biasanya dilakukan oleh pejabat penilai yang bertindak sebagai atasan langsung dari karyawan dan bisa juga melalui suatu tim penilai yang telah ditentukan dan mempunyai keahlian untuk menilai dan menghitung penilaian, dapat dipercaya dan bersikap lebih obyektif dan biasanya dibantu oleh kepala kepegawaian serta stafnya (Sihotang, 2007:187).

Penelitian Terdahulu

Koesmono (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Perilaku dan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,442 (44%) serta variabel motivasi berdampak memperbaiki kinerja sebesar 0,953 (95%). Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kepuasan kerja Karyawan sebesar 0,442 (44%) serta variabel Motivasi berdampak memperbaiki kinerja sebesar 0,953 (95%). Sedangkan Kusman (2007) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,5 (53%) berarti masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja dosen dan lain kepemimpinan budaya organisasi, teknologi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menyajikan analisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Desain penelitian ini bersifat kausalitas atau asosiatif yang memberikan jawaban pada permasalahan yang bersifat hubungan, artinya penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan atau terhadap satu atau lebih variabel lainnya (Ferdinand, 2006:4). Penelitian ini menggunakan hipotesis dan menggunakan data berdasarkan fakta yang telah dikumpulkan dari hasil jawaban responden sejumlah 30 orang karyawan khusus bagian SDM dan Organisasi. Penelitian ini dilakukan pada PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB Palembang dan lokasi penelitiannya adalah Jl. Kapten A. Rivai No. 37 Palembang, untuk menjawab pernyataan tentang kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan maka responden penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB (kecuali manajer umum). Jumlah responden 30 karyawan, yaitu karyawan bidang SDM dan Organisasi. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data dikumpulkan dengan menggunakan pernyataan dan semua pernyataan akan

menggunakan skala Likert. Sumberdata penelitian ini adalah responden yang menjadi populasi, maka data penelitian ini termasuk dalam jenis data primer.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berupa pernyataan yang harus dipilih salah satu jawaban sebagai teknik pengumpulan datanya. Kuesioner akan dibagikan langsung kepada responden dengan cara sensus. Tahap awal dalam pembagian kuesioner adalah menghubungi Kepala Bagian Personalia ataupun yang mewakili untuk meminta ijin penyebaran kuesioner kepada karyawan. Mekanisme penyebaran kuesioner adalah peneliti akan menyerahkan kuesioner kepada staf atau karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB yang dipilih untuk menjadi enumerator. Enumerator inilah yang akan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB. Enumerator ini akan diberi pengarahan terlebih dahulu oleh peneliti sebelum menyebarkan kuesioner, juga dilakukan observasi dan wawancara dengan pihak yang mewakili kasubbag Bidang SDM untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Penelitian ini memiliki 2 variabel yang terdiri dari satu variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independennya adalah kepemimpinan transaksional, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Berikut ini adalah uraian dari masing-masing variabel:

1. Variabel Kepemimpinan Transaksional(X)

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memberi panduan atau memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan melalui penjelasan memenuhi peranan dan tugas mereka. Penelitian ini mengukur variabel kepemimpinan transaksional dengan menggunakan dimensi dari empat karakteristik pemimpin transaksional menurut Luthans (2006:654). Berikut ini adalah 4 dimensi pemimpin transaksional:

- a. Penghargaan Kontingen (*Contingent Reward*) mencakup kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan pengecualian aktif (*management by exception active*) mencakup mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan pengecualian pasif (*management by exception passive*) mencakup intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez Faire* mencakup: sesuka hati; menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan.

Kuesioner tentang kepemimpinan transaksional menggunakan kuesioner Mas'ud (2007). Kuesioner ini terdiri dari 10 item pernyataan dengan skala Likert. Penjelasan skalanya adalah nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju; nilai 2 untuk jawaban tidak setuju; nilai 3 untuk jawaban setuju; dan nilai 4 untuk jawaban sangat setuju.

2. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Variabel ini menggunakan 7 elemen kinerja karyawan sebagai dimensi pengukuran variabelnya. Elemen kinerja karyawan ini dikemukakan oleh

Mathis (2006:238). Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Kemampuan bekerja sama
- b. Disiplin
- c. Tanggung jawab
- d. Ketelitian
- e. Loyalitas
- f. Komunikasi
- g. Etika

Kuesioner kinerja ini menggunakan kuesioner Mas'ud (2007). terdiri dari 7 item pernyataan dengan skala Likert. Penjelasan skalanya adalah nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju; nilai 2 untuk jawaban tidak setuju; nilai 3 untuk jawaban setuju; dan nilai 4 untuk jawaban sangat setuju (lihat Tabel 2).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini digunakan untuk menguji instrumen, agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Validitas sebuah alat ukur ditunjukkan dari kemampuannya mengukur apa yang seharusnya diukur (Usman,2006:287). Pengujian validitas dilakukan dengan analisa butir. Sebuah instrumen dikatakan valid, jika koefisien korelasinya $\geq 0,3$ dengan $\alpha 0,05$. Hasil angka dari koefisien korelasi kemudian di bandingkan dengan angka kritik tabel korelasi dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Apabila r hitung $> t$ tabel, maka butir pertanyaan yang digunakan valid. Sebaliknya apabila r hitung $< t$ tabel, maka butir pertanyaan yang digunakan tidak valid. Menggunakan koefisien korelasi spearman dengan bantuan program SPSS.

Uji reliabilitas adalah nilai yang menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama (Usman,2006:289) Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Pengujian reliabilitas akan menggunakan cronbach alpha. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60. Menggunakan reliability analysis dengan bantuan program SPSS.

Analisis Model Persamaan Jalur

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu penelitian ini menggunakan Analisis Model Persamaan Jalur yang dapat menemukan pengaruh tidak langsung dalam hubungan antar variable melalui variable perantara. Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS (Sarwono, 2006:172) sebagai berikut :

$$Y = PX_1 + PX_2 + PX_3 + PX_4 + e$$

Keterangan:

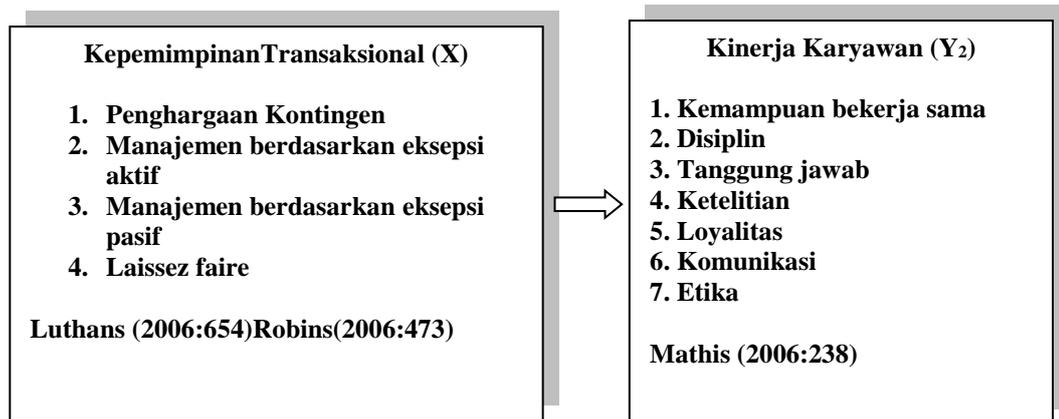
Y = Kinerja Karyawan

X = Kepemimpinan

e = *error*

Model ini terdiri dari Satu variabel bebas (independen variabel/variabel eksogen) yaitu Variabel Kepemimpinan Transaksional (X) dan Variabel Kinerja (Y₂) yaitu Variabel Terikat (dependen variabel/variabel endogen).

Gambar 1
Model Penelitian



Hubungan tersebut dikemukakan juga oleh Reddin (2007:311) yang menyatakan bahwa "Setiap kepemimpinan memiliki orientasinya sendiri-sendiri. Ia mengidentifikasi adanya tiga orientasi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerjasama dan imbalan, kepemimpinan yang berorientasi pada hasil."

Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap permasalahan yang akan diteliti, dan selanjutnya diuji kebenarannya berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan bantuan program SPSS 13, antara lain:

H₀: Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif dengan kinerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB.

H₁: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dengan kinerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Wilayah S2JB.

Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan dalam penelitian ini karena model penelitian yang digunakan adalah regresi berganda. Oleh karena itu, data penelitian harus diuji dengan menggunakan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar model regresi yang digunakan tidak bias atau tidak mengandung kesalahan. Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual telah memiliki distribusi normal

(Usman,2006:315). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tes dalam analisis faktor dan plot probabilitas normal. Jika plot linear memperlihatkan data yang bergerak mengikuti garis linear diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan kriteria pengujian dengan menggunakan tes adalah sebagai berikut:

- a. Jika $\text{sig.} > 0,05$, maka data berdistribusi normal.
- b. Jika $\text{sig.} \leq 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

Apabila dari hasil pengujian normalitas, diketahui bahwa data penelitian tidak berdistribusi normal, maka data yang tidak berdistribusi normal akan dikeluarkan dari penelitian agar data-data penelitian dapat berdistribusi normal. Data penelitian yang tidak normal akan diketahui dari tabel *casewise diagnostics*. *Casewise diagnostics* adalah data-data sampel yang dapat menimbulkan *error* dalam perhitungan sehingga data tersebut harus dikeluarkan dari penelitian. Dalam pengujian ini peneliti menggunakan bantuan program SPSS.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (Usman,2006:134,Umar:207). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi, dapat digunakan uji Durbin-Watson. Dalam pengujian ini peneliti menggunakan bantuan program SPSS. Ketentuan pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Upper bound (DU) < DW \rightarrow tidak ada autokorelasi.
- b. $DU < DW < DL$ atau $4 - DU < DW < 4 - DL \rightarrow$ tidak dapat disimpulkan.
- c. $DW < DL$ atau $DW > 4 - DL \rightarrow$ terjadi autokorelasi

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Usman,2006:135,Umar:216). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan hotelling T square. Dalam pengujian ini peneliti menggunakan bantuan program SPSS dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- a. Jika $\text{sig.} > 0,05$, maka tidak terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika $\text{sig.} \leq 0,05$, maka terjadi heterokedastisitas.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji T dan uji F. Dalam pengujian hipotesis peneliti menggunakan bantuan program SPSS. Kriteria penyimpulan hipotesis adalah sebagai berikut. Hasil pengujian tidak dapat menolak hipotesis nol jika nilai p value lebih besar dari tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian menerima hipotesis nol jika nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikansi 5%.

Tabel 2
Penyusunan Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Gaya Kepemim- pinan Transaksio- nal (Luthans, 2006; Robins, 2006)	1. Penghargaan Kontingen	1.a.Kontrak pertukaran peng- hargaan dengan usaha yang dikeluarkan; 1.b.Menjanjikan pengharga- an untuk kinerja baik; 1.c.Mengakui pencapaian prestasi	1
	2.Manajemen berdasarkan eksepsi aktif	2. Mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar	2
	3. Manajemen berdasarkan eksepsi pasif	3. Intervensi hanya jika stan- dar tidak dipenuhi	3
	4. Laissezfaire	4. Melepas tanggung jawab / memberi kebebasan dianggap karyawan mampu bekerja	4
Kinerja Karyawan Mathis (2006)	1.Tanggung jawab	1. Tanggung jawab terhadap pekerjaan	5
	2. Komunikasi	2. Komunikasi dalam tugas	6
	3. Ketelitian dan Ketepatan waktu dari hasil	3. Ketelitian dalam penyelesaian tugas	7
	4. Disiplin	4. Kehadiran di tempat kerja	8
	5 Bekerja sama	5. Membantu dan memberi informasi	9
	6. Loyalitas	6. Pekerjaan yang menjadi pilihan dan merasa betah	10
	7. Etika	7. Menyelesaikan masalah pribadi dan pekerjaan sesuai prosedur	11

HASIL DAN PEMBAHASAN

Frekuensi Hasil Jawaban Responden

Kepemimpinan Transaksional (Variabel X) terdiri dari:

1. Penghargaan Kontingen pada pernyataan nomor 1 dalam hal pemberian penghargaan sesuai standar kerja, karyawan setuju dan sangat setuju 80% tetapi masih ada 20% yang menyatakan tidak setuju berarti masalah penghargaan belum dinikmati oleh semua pihak secara adil.

Tabel 3
Penghargaan Sesuai Standar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	5	16,7	16,7	<i>Kurang memuaskan</i>
	3,00	14	46,7	63,3	<i>Memuaskan</i>
	4,00	11	36,7	100,0	<i>Sangat memuaskan</i>
Total	30	100,0	100,0		

2. Manajemen eksepsi aktif pada pernyataan nomor 2 dalam hal pimpinan menekankan pentingnya tugas 90 % karyawan menyatakan setuju dan sangat setuju, tetapi masih ada 10% menyatakan tidak setuju berarti masih ada yang tidak mementingkan tugas.

Tabel 4
Pentingnya Tugas/Pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	3	10,0	10,0	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	16	53,3	63,3	<i>Setuju</i>
	4,00	11	36,7	100,0	<i>Sangat setuju</i>
Total	30	100,0	100,0		

3. Manajemen eksepsi pasif pada pernyataan nomor 3 dalam hal pemberian sanksi atau peringatan atas kesalahan pelaksanaan tugas, hanya 85 % yang menyatakan setuju dan sangat setuju tetapi masih ada 15 % yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju berarti pemberian sanksi belum merata.

Tabel 5
Sanksi atau Peringatan Kesalahan Tugas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	4	13,3	13,3	<i>Kurang memuaskan</i>
	3,00	16	53,3	66,7	<i>Memuaskan</i>
	4,00	10	33,3	100,0	<i>Sangat memuaskan</i>
Total	30	100,0	100,0		

4. Laissez faire pada pernyataan nomor 4 dalam hal kebebasan dalam pelaksanaan tugas dalam arti karyawan mandiri dalam pelaksanaan tugas, 80% yang menyatakan setuju dan sangat setuju berarti masih ada 20% yang menyatakan tidak setuju berarti masih ada yang tidak bisa mandiri.

Tabel 6
Karyawan yang Dianggap Mampu Mandiri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	6	20,0	20,0	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	13	43,3	63,3	<i>Setuju</i>
	4,00	11	36,7	100,0	<i>Sangat tidak setuju</i>
Total	30	100,0	100,0		

Kinerja karyawan (Variabel Y) terdiri dari:

1. Tanggung jawab dalam pernyataan nomor 5 dalam hal memelihara kuantitas dan kualitas hasil sesuai target, 90% yang menyatakan setuju dan sangat setuju berarti masih ada 10% yang menyatakan tidak setuju dalam arti tidak mencapai target.

Tabel 7
Tanggung Jawab Pekerjaan Baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	2	6,7	6,7	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	18	60,0	66,7	<i>Setuju</i>
	4,00	10	33,3	100,0	<i>Sangat setuju</i>

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	2	6,7	6,7	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	18	60,0	66,7	<i>Setuju</i>
	4,00	10	33,3	100,0	<i>Sangat setuju</i>
Total	30	100,0	100,0		

2. Komunikasi pada pernyataan nomor 6 dalam hal mengkomunikasikan kesulitan kerja, 80% yang menyatakan setuju dan sangat setuju berarti 20% yang menyatakan tidak setuju berarti belum semua karyawan dapat saling mengkomunikasikan kesulitan pekerjaan mereka.

Tabel 8
Komunikasi Kesulitan Tugas Baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	5	16,7	16,7	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	18	60,0	76,7	<i>Setuju</i>
	4,00	7	23,3	100,0	<i>Sangat setuju</i>
Total	30	100,0	100,0		

Tabel 9
Hadir Selalu Tepat Waktu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	3	10,0	10,0	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	17	56,7	66,7	<i>Setuju</i>
	4,00	10	33,3	100,0	<i>Sangat setuju</i>
Total	30	100,0	100,0		

3. Disiplin kerja pada pernyataan nomor 7 dalam hal datang tepat waktu, 90% yang menyatakan setuju dan sangat setuju dan masih ada 10% yang menyatakan tidak setuju dalam arti belum semua karyawan kehadirannya sesuai dengan yang diharapkan.

Tabel 10
Kerjasama dengan Atasan & Rekan Kerja Baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	3	10,0	10,0	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	16	53,3	63,3	<i>Setuju</i>
	4,00	11	36,7	100,0	<i>Sangat setuju</i>
	Total	30	100,0	100,0	

4. Kerjasama pada pernyataan nomor 8 dalam hal membantu pekerjaan rekan kerja yang absen dan memberikan informasi baru sehubungan dengan pekerjaan ke semua pihak, 90% yang menyatakan sangat setuju dan setuju dan masih ada 10% yang menyatakan tidak setuju berarti belum semua pihak yang bisa melakukan kerjasama.

Tabel 11
Loyalitas atas Pekerjaannya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	5	16,7	16,7	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	16	53,3	70,0	<i>Setuju</i>
	4,00	9	30,0	100,0	<i>Sangat setuju</i>
	Total	30	100,0	100,0	

5. Loyalitas pada pernyataan nomor 9 dalam hal pekerjaan yang menjadi pilihannya dan merasa ikut memiliki perusahaan, hanya 80% yang menyatakan setuju dan sangat setuju masih ada 20% yang menyatakan tidak setuju berarti belum semua karyawan merasa loyal dengan pekerjaannya.

Tabel 12
Kualitas & Kuantitas Kerja Tercapai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
Valid	2,00	5	16,7	16,7	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	15	50,0	66,7	<i>Setuju</i>
	4,00	10	33,3	100,0	<i>Sangat setuju</i>
	Total	30	100,0	100,0	

6. Kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diharapkan perusahaan pada pernyataan nomor 10 ternyata hanya 80 % karyawan yang menjawab setuju dan sangat setuju yang telah tercapai dengan baik dan masih ada 20 % yang menjawab tidak setuju berarti belum semua karyawan dapat mencapai kuantitas dan kualitas yang diharapkan perusahaan dengan baik.

Tabel 13
Etika Sesuai Peraturan Tugas Baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Keterangan
	2,00	4	13,3	13,3	<i>Tidak setuju</i>
	3,00	18	60,0	73,3	<i>Setuju</i>
Valid	4,00	8	26,7	100,0	<i>Sangat tidak setuju</i>
Total	30	100,0	100,0		

7. Etika pada pernyataan nomor 11 dalam hal kesediaan mematuhi peraturan yang ada dalam perusahaan, 80% lebih yang menyatakan setuju dan sangat setuju sedangkan 10 % lebih menyatakan tidak setuju berartimasih ada yang melanggar aturan main atau tata tertib yang berlaku di perusahaan.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas ini digunakan untuk menguji instrumen, agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Validitas sebuah alat ukur ditunjukkan dari kemampuannya mengukur apa yang seharusnya diukur (Usman,2006:287). Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir. Sebuah instrumen dikatakan valid, jika koefisien korelasinya $\geq 0,3$ dengan $\alpha 0,05$. Hasil angka dari koefisien korelasi kemudian dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Apabila r hitung $>$ t tabel, maka butir pertanyaan yang digunakan valid. Sebaliknya apabila r hitung $<$ t tabel, maka butir pertanyaan yang digunakan tidak valid. Menggunakan koefisien korelasi spearman melalui program SPSS. Penafsiran Hasil dari perhitungan dalam analisis faktor (lihat lampiran) menunjukkan tingkat koefisien instrumen sebesar 0,755 lebih besar dari angka korelasi 0,30 yang disyaratkan dengan $\alpha 0,05$ (r hitung $>$ r tabel) maka dapat dikatakan instrumen tersebut valid yaitu menunjukkan kemampuannya mengukur apa yang harus diukur.

Uji realibilitas adalah nilai yang menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama (Usman,2006:289). Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Pengujian reliabilitas akan menggunakan *cronbach alpha*. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60. Peneliti menggunakan reliability analysis melalui program SPSS.

Tabel 14
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	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
,966	,966	11

Penafsiran Hasil: berdasarkan tabel hasil perhitungan reliabilitas (Tabel 14) bahwa nilai realibitas yang didapatkan sebesar 0,966 lebih besar dari 0,60 nilai *cronbach alpha* yang disyaratkan. Hal ini menandakan bahwa data variabel kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan dapat dinyatakan reliabel dan merupakan pengukuran yang mempunyai reliabilitas tinggi serta mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya.

Pengujian Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual telah memiliki distribusi normal (Usman,2006:315). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tes dalam analisis faktor dan plot probabilitas normal. Jika plot linear memperlihatkan data yang bergerak mengikuti garis linear diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas, pengujian melalui program SPSS. Sedangkan kriteria pengujian sebagai berikut:

Jika $\text{sig.} > 0,05$, maka data berdistribusi normal.

Jika $\text{sig.} \leq 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

Penafsiran hasil dari analisis faktor menunjukkan bahwa setiap sub variabel kepemimpinan transaksional dan sub variabel kinerja memperlihatkan nilai angka signifikannya sebesar $0,355 > 0,05$ (lihat lampiran) maka dapat dikatakan data memiliki distribusi normal, data bergerak mengikuti garis linier diagonal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen

(Usman,2006:133,Umar:205). Uji multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan ada atau tidaknya multikolinieritas adalah nilai $Tolerance < 10$ tidak terjadi multikolinieritas atau nilai $VIF > 10$ terjadi multikolinieritas. (Lihat tabel 15)

Penafsiran hasil berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa data variabel kepemimpinan transaksional dan kinerja tidak terjadi multikolinier maka model regresi ini baik dan layak pengukurannya(lihat lampiran).

Tabel 15
Multikolinieritas

VARIABEL	NILAI VIF	KETERANGAN
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-tanggung jawab)	2,657 - 4,143 < 10	Tidak terjadi multikolinier
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-komunikasi)	2,657 - 4,143 < 10	Tidak terjadi multikolinier
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-kuantitas&kualitas)	2,657 - 4,143 < 10	Tidak terjadi multikolinier
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-kehadirantepat waktu)	0,241 – 0,393 < 10	Tidak terjadi multikolinier
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-kerjasama)	2,657 - 4,143 < 10	Tidak terjadi multikolinier
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-loyalitas)	2,657 - 4,143 < 10	Tidak terjadi multikolinier
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-etika)	2,657 - 4,143 < 10	Tidak terjadi multikolinier

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (Usman,2006:134,Umar:207).. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi, dapat digunakan uji Durbin-Watson. Menggunakan program SPSS. Ketentuan pengujian adalah sebagai berikut:

a. Upper boound (DU) < DW → tidak ada autokorelasi.

b. $DU < DW < DL$ atau $4 - DU < DW < 4 - DL$ → tidak dapat disimpulkan.

c. $DW < DL$ atau $DW > 4 - DL \rightarrow$ terjadi autokorelasi (Lihat tabel 16)

Penafsiran hasil berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa data variabel kepemimpinan transaksional dan kinerja bebas dari autokorelasi maka model regresi ini baik dan layak pengukurannya. (Lihat lampiran).

Tabel 16
Autokorelasi

VARIABEL	NILAI AUTOKORELASI DU < DW	KETERANGAN
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-tanggung jawab)	1,454 < 1,984	Tidak ada autokorelasi
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-komunikasi)	1,454 < 2,056	Tidak ada autokorelasi
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-kuantitas&kualitas)	1,454 < 1,825	Tidak ada autokorelasi
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-kehadirantepat waktu)	1,454 < 3,157	Tidak ada autokorelasi
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-kerjasama)	1,454 < 2,087	Tidak ada autokorelasi
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-loyalitas)	1,457 < 2,363	Tidak ada autokorelasi
X (kepemimpinan transaksional) terhadap variabel Y (kinerja-etika)	1,457 < 2,498	Tidak ada autokorelasi

4. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Usman,2006:135;Umar:216). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Menggunakan program SPSS dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Jika $\text{sig.} > 0,05$, maka tidak terjadi heterokedastisitas.
2. Jika $\text{sig.} \leq 0,05$, maka terjadi heterokedastisitas.

Penafsiran hasil berdasarkan perhitungan hotelling T square angka signifikan 0,355 lebih besar dari 0,05 kemudian dari hasil perhitungan realibilitas angka signifikan 0,413 lebih besar dari 0,05, maka model regresi ini model regresi yang baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji T dan uji F. Menggunakan program SPSS. Kriteria penyimpulan hipotesis adalah sebagai berikut. Hasil pengujian tidak dapat menolak hipotesis nol jika nilai p value lebih besar dari tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian menerima hipotesis nol jika nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikansi 5%.

Pengaruh kepemimpinan transaksional (dalam hal: pemberian penghargaan; menekankan pentingnya tugas; pemberian sanksi dan peringatan atas kesalahan pelaksanaan tugas; karyawan dianggap dapat melaksanakan tugas secara mandiri / ada kebebasan) terhadap kinerja karyawan (dalam hal: tanggung jawab atas tugasnya; komunikasi kesulitan tugas dan pemberian informasi; kehadiran tepat waktu; kerjasama dengan rekan kerja maupun atasan; loyalitas pekerjaannya; etika memenuhi peraturan yang ada). Untuk melihat bagaimana hasil pengaruhnya dengan melihat hasil perhitungan SPSS dalam tabel *model summary* kemudian menghitung koefisien determinasinya dan tabel anova kemudian membandingkan angka F hitung dengan F tabel atau taraf signifikan hitung dengan taraf signifikan syarat 0,05 (Output SPSS lihat lampiran). Hasil perhitungan rekapitulasinya dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17
Rekap Hasil Tabel Model Summary

MODEL	R	R SQUARE	R ADJUST	KD = $r^2 \times 100\%$
Y1	0,816	0,666	0,612	61,2 %
Y2	0,883	0,780	0,744	74,4 %
Y3	0,848	0,807	0,776	77,6 %
Y4	0,779	0,607	0,544	54,4 %
Y5	0,796	0,634	0,576	57,6 %
Y6	0,940	0,883	0,864	86,4 %
Y7	0,909	0,826	0,798	79,8 %

Penafsiran Hasil: Tabel 17 menunjukkan bahwa sub-sub variabel kepemimpinan transaksional secara keseluruhan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dalam hal : 1). tanggung jawab sebesar 61,2 % untuk sisanya dipengaruhi faktor lain diluar model ini; 2). Komunikasi kesulitan tugas dan membagikan informasi sebesar 74,4 %; 3). Kuantitas dan kualitas hasil kerja sebesar 77,6 %; 4). Hadir tepat waktu sebesar 54,4 %; 5). Kerjasama dengan atasan dan rekan kerja sebesar 57,6 %; 6). Loyalitas atas tugasnya sebesar 86,4 %; 7). Etika kerja sebesar 79,8 %;

sisanya dari angka-angka tersebut berarti dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model ini.

Tabel 18
Rekap Hasil Tabel Anova

Angka F Hitung & F Tabel & Angka Signifikan	Ketentuan Uji Hipotesis
Y1. 12,440 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima
Y2. 22,128 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima
Y3. 26,055 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima
Y4. 9,639 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima
Y5. 10,843 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima
Y6. 17,178 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima
Y7. 39,689 > 5,96 dan 0,00 < 0,05	Ho ditolak dan Hi diterima

Penafsiran Hasil: Tabel 18 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional benar mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan terdapat hubungan linier antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Setelah melakukan berbagai macam analisis dalam pembahasan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan antara 50 % - 80 % sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor lainnya.
2. Hasil jawaban responden pada frekuensi tabel rata-rata sebesar 10 % - 20% dalam sub-sub variabel kepemimpinan transaksional maupun dalam sub-sub variabel kinerja menyatakan tidak setuju terhadap situasi dan kondisi yang ada dalam perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran bagi pihak manajemen maupun peneliti lain. Bagi pihak manajemen perusahaan sebaiknya perlu mengevaluasi kembali terhadap kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan, agar semua karyawan tanpa terkecuali dapat menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerjanya sehingga kinerja yang diharapkan tercapai dengan optimal karena kepemimpinan yang diterapkan berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan diatas 50 %. Sedangkan bagi peneliti yang lain agar menggunakan temuan ini sebagai informasi untuk meneliti faktor-faktor lainnya diluar model ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdinand, Augusty. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. Edisi Pertama. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Koesmono T., 2007, Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah

- Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.9, No.1, Maret. Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Kusman. 2007. Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen di PTS Jawa Barat. *Jurnal Manajemen*. Vol. 1. Universitas Pajajaran Bandung. Bandung.
- Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi**. Salemba Empat. Jakarta
- Mas'ud, Fuad. 2004. **Survei Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi**. UNDIP. Semarang.
- Mathis, Robert L. dan John H Jackson. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2003. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Reddin, W. J.. 2001. **Managing Organizational Change**. Personal Journal. Juli.
- Robbins, Stephen P.. 2008. **Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi**. Jilid 1. Prenhalindo. Jakarta.
- Sihotang. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Pradnya Paramita. Jakarta.
- Sarwono, Jontahan. 2006. **Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS**. Andi. Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P.. 2006. **Teori dan Praktek Kepemimpinan**. Rineka Cipta. Jakarta.
- Umar, Husein. 2006. **Metode Riset Komunikasi Organisasi**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jilid 1. Prenhalindo. Jakarta.
- Usman, Husaini, Akbar, Setiadi P.. 2006. **Pengantar Statistik**. Edisi kedua. Bumi Aksara. Jakarta.

LAMPIRAN

Kuesioner (Daftar Pernyataan) Pada Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Sumatra Selatan, Jambi dan Bengkulu (S2JB) di Palembang

Kepada Yth. :
Bapak/Ibu :
No. Urut Presensi :
Bagian/Bidang :

Dalam rangka pemenuhan tri dharma perguruan tinggi salah satunya adalah penelitian maka mohon bantuan Bapak/Ibu atas kesediaannya untuk menjawab atau mengisi kuesioner yang berupa pernyataan yang ada sesuai dengan pendapat masing-masing dan mohon dijawab dengan sebenar-benarnya guna mendapat data yang akurat. Atas kesediaannya saya ucapkan terimakasih.

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Bacalah dengan seksama setiap pernyataan yang diajukan.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar dari pilihan jawaban yang tersedia.
3. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang telah anda pilih.

KUESIONER

Khusus untuk pernyataan ini, keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

- 1 = Sangat tidak setuju (STS)
- 2 = Tidak setuju (TS)
- 3 = Setuju (S)
- 4 = Sangat setuju

Variabel Kepemimpinan Transaksional (X)

No	Keterangan	SS 4	S 3	TS 2	STS 1
1.	Penghargaan Kontingen: Penghargaan yang diberikan atasan terhadap kinerja karyawan karena sesuai standart sudah baik				
2	Manajemen eksepsi aktif : Pimpinan menekankan pentingnya tugas agar karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya				
3	Manajemen eksepsi pasif: Pimpinan memberikan sanksi atau peringatan jika karyawan melakukan kesalahan				
4	Laissezfaire: Pimpinan menganggap karyawan mandiri atau mampu melaksanakan tugas dengan baik				

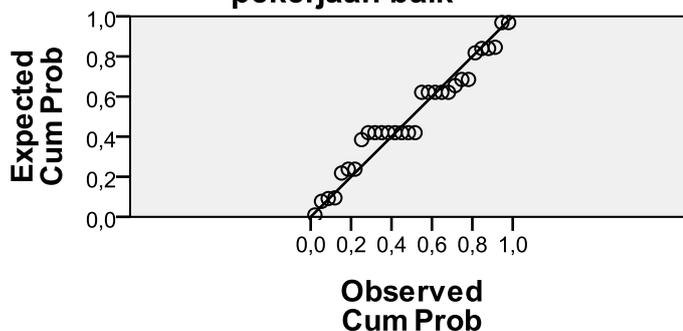
Variabel Kinerja (Y)

No	Keterangan	SS 4	S 3	TS 2	STS 1
1	Tanggung Jawab terhadap tugas sudah baik				
2	Komunikasi tentang kesulitan tugas dan informasi berjalan baik				
3	Kuantitas dan Kualitas Hasil Kerja tercapai				
4	Disiplin tentang kedatangan tepat waktu				
5	Kerjasama dengan atasan dan rekankerja berjalan baik				
6	Loyalitas karyawan atas pekerjaannya sesuai dengan yang diinginkan				
7	Etika tentang peraturan yang harus dipatuhi sudah berjalan baik				

Output SPSS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Tanggung jawab pekerjaan baik



Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
17,210	1,187	10	20	,355

KMO and Bartlett's Test^a

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,755
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		403,388
Sphericity	Df	55
	Sig.	,000

a. Based on correlations

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	104,064	29	3,588		
Within					
Between Items	1,273	10	,127	1,036	,413
Residual	35,636	290	,123		
Total	36,909	300	,123		
Total	140,973	329	,428		

Grand Mean = 3,1909

Communalities

	Raw		Rescaled	
	Initial	Extraction	Initial	Extraction
Penghargaan sesuai standart	,510	,331	1,000	,649
Pentingnya tugas / pekerjaan	,409	,268	1,000	,656
Sanksi atau peringatan kesalahan tugas	,441	,341	1,000	,774
Karyawan dianggap mampu mandiri	,557	,439	1,000	,787
Tanggung jawab pekerjaan baik	,340	,224	1,000	,658
Komunikasi kesulitan tugas baik	,409	,331	1,000	,809
Hadir selalu tepat waktu	,392	,269	1,000	,685
Kerjasama dengan atasan&rekan kerja baik	,409	,289	1,000	,707
Loyalitas atas pekerjaannya	,464	,393	1,000	,847
Kualitas & kuantitas kerja tercapai	,489	,408	1,000	,836
Etika sesuai peraturan tugas baik	,395	,325	1,000	,823

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Score Coefficient Matrix^a

	Component
	1
Penghargaan sesuai standart	,114
Pentingnya tugas / pekerjaan	,092
Sanksi atau peringatan kesalahan tugas	,107
Karyawan dianggap mampu mandiri	,137
Tanggung jawab pekerjaan baik	,076
Komunikasi kesulitan tugas baik	,102
Hadir selalu tepat waktu	,090
Kerjasama dengan atasan&rekan kerja baik	,095
Loyalitas atas pekerjaannya	,118
Kualitas & kuantitas kerja tercapai	,123
Etika sesuai peraturan tugas baik	,099

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Scores.

a. Coefficients are standardized

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^a	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	,719 ^b	,606	,827	29,202	29	290	,000
Average Measures	,966 ^c	,944	,981	29,202	29	290	,000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

a. Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.

b. The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.

c. This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,252	4	2,313	22,118	,000 ^a
	Residual	2,614	25	,105		
	Total	11,867	29			

a. Predictors: (Constant), Karyawan dianggap mampu mandiri, Pentingnya tugas / pekerjaan, Penghargaan sesuai standart, Sanksi atau peringatan kesalahan tugas

b. Dependent Variable: Komunikasi kesulitan tugas baik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,426	4	2,856	26,055	,000 ^a
	Residual	2,741	25	,110		
	Total	14,167	29			

a. Predictors: (Constant), Karyawan dianggap mampu mandiri, Pentingnya tugas / pekerjaan, Penghargaan sesuai standart, Sanksi atau peringatan kesalahan tugas

b. Dependent Variable: Kualitas & kuantitas kerja tercapai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,896	4	1,724	9,639	,000 ^a
	Residual	4,471	25	,179		
	Total	11,367	29			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,896	4	1,724	9,639	,000 ^a
	Residual	4,471	25	,179		
	Total	11,367	29			

a. Predictors: (Constant), Karyawan dianggap mampu mandiri, Pentingnya tugas / pekerjaan, Penghargaan sesuai standart, Sanksi atau peringatan kesalahan tugas

b. Dependent Variable: Hadir selalu tepat waktu

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,528	4	1,882	10,843	,000 ^a
	Residual	4,339	25	,174		
	Total	11,867	29			

a. Predictors: (Constant), Karyawan dianggap mampu mandiri, Pentingnya tugas / pekerjaan, Penghargaan sesuai standart, Sanksi atau peringatan kesalahan tugas

b. Dependent Variable: Kerjasama dengan atasan&rekan kerja baik

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,891	4	2,973	47,178	,000 ^a
	Residual	1,575	25	,063		
	Total	13,467	29			

a. Predictors: (Constant), Karyawan dianggap mampu mandiri, Pentingnya tugas / pekerjaan, Penghargaan sesuai standart, Sanksi atau peringatan kesalahan tugas

b. Dependent Variable: Loyalitas atas pekerjaannya

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,473	4	2,368	29,689	,000 ^a
	Residual	1,994	25	,080		
	Total	11,467	29			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,473	4	2,368	29,689	,000 ^a
	Residual	1,994	25	,080		
	Total	11,467	29			

a. Predictors: (Constant), Karyawan dianggap mampu mandiri, Pentingnya tugas / pekerjaan, Penghargaan sesuai standart, Sanksi atau peringatan kesalahan tugas

b. Dependent Variable: Etika sesuai peraturan tugas baik