

**GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
DITINJAU DARI KINERJA PEGAWAI PADA  
AKADEMI PELAYARAN NASIONAL SURAKARTA**

**Sri Dweni Astuti**

Akademi Pelayaran Nasional Surakarta

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan : (1) Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. (2) Adanya Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. (3) Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan eksperimen, yaitu untuk mencari tingkatan pengaruh dan hubungan dari masing masing variable. Populasi berjumlah 30 orang yaitu 21 Dosen dan 9 karyawan. Alat pengumpul data menggunakan angket. Sebelum angket digunakan maka di lakukan uji coba terlebih dulu, Dari hasil uji coba untuk data Gaya Kepemimpinan yang tidak palid 3 butir data Motivasi 1 butir dan Kinerja Pegawai 1 butir dan ketiganya juga Reliabel. Pengujian hipotesis menggunakan Regresi Ganda Dua Prediktor. Sebelumnya dilakukan uji persyaratan terlebih dulu yaitu uji normalitas. Dari uji normalitas menggunakan Chi Kuadrat untuk ketiga data yaitu: 1). Gaya Kepemimpinan, 2). Motivasi Kerja, 3). Kinerja Pegawai dari ketiga data tersebut semuanya Berdistribusi Normal.

Dari hasil perhitungan menggunakan regresi ganda dua prekditor diperoleh persamaan  $Y = 48,9 + 0,6138 X_1 - 0,0543 X_2$ , ini berarti Kinerja Pegawai akan naik bila motivasi ditingkatkan, dan akan turun jika Gaya Kepemimpinan ditngkatkan. Jadi jika Gaya kepemimpinan dan Motivasi ditingkatkan sampai nilai tertentu (misal 10) maka kinerja pegawai akan menjadi 54, 495. Sehingga dapat disimpulkan: (1) Ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, (2) Ada pengaruh signifikan antara motivasi dengan Kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. (3) Ada pengaruh interaksi antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.

**PENDAHULUAN**

Bangsa Indonesia harus dapat berdiri sejajar dengan bangsa lain, maka kualitas bangsa harus selalu ditingkatkan antara lain dengan mencerdaskan bangsa melalui bidang pendidikan. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 12 Tahun 2003 merupakan manifestasi pemerintah untuk meningkatkan pendidikan secara nasional. Masyarakat diharapkan ikut berpartisipasi dalam meningkatkan kecerdasan bangsa melalui pendidikan.

Berangkat dari pemikiran tersebut, perhatian terhadap pengembangan sumberdaya manusia harus semakin ditingkatkan, baik dari institusi pemerintah, badan usaha milik Negara maupun kalangan swasta. Sumber Daya Manusia adalah aset yang berpotensi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi

Pada tahun 1990-an para peneliti di bidang manajemen mulai tertarik pada cara-cara pemimpin memberi semangat baru pada karyawan di perusahaan. Gejala ini didorong oleh perkembangan situasi dan ekonomi dunia yang semakin mempertajam persaingan antara perusahaan dalam merebut bangsa pasar. Kemajuan teknologi yang pesat menjamurnya perusahaan-perusahaan asing maupun pertumbuhan ekonomi dinegara-negara maju dan berkembang menuntut para pemimpin mendorong karyawan untuk menampilkan kinerja lebih baik dari pada yang diharapkan.

Gaya Kepemimpinan yang ada, dalam melaksanakan tugas pokoknya selalu berhubungan langsung dengan institusi lain. Sehingga Gaya Kepemimpinannya, sangat disiplin, tepat waktu sangat diutamakan. Untuk menunjang segala kegiatan tersebut maka

diperlukan pembinaan di bidang kepegawaian agar rencana yang sudah disusun dapat tercapai dengan baik.

Kepimpinan sebagai inti dari manajemen dan organisasi dipandang sebagai unsur kunci di dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan merupakan interaksi antar manusia yang melibatkan proses mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam upaya untuk menjelaskan bagaimana aktivitas kepemimpinan berlangsung secara efektif, telah banyak penelitian yang dilakukan dengan berbagai metode pendekatan. Tipe kepemimpinan dapat menampilkan dorongan pada diri bawahan untuk lebih termotivasi dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai

Adanya hubungan yang selaras antara pemimpin dengan bawahan merupakan salah satu jalan meningkatkan produktifitas. Pimpinan yang mampu menumbuhkan kebanggaan dan keterikatan karyawan pada tujuan organisasi, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas. Pimpinan yang mampu menumbuhkan kebanggaan dan keterikatan karyawan pada tujuan organisasi, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas kerja.

Suatu kenyataan yang tak dapat dipungkiri apabila karyawan menggunakan pengetahuannya, keterampilannya, kemampuannya dan sebagian waktunya untuk bekerja di suatu instansi tidak semata-mata untuk mengabdikan kepada bangsa, negara dan masyarakat. Tetapi lebih dari itu pegawai tersebut berharap menerima kompensasi untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943: 370) yaitu 5 (lima) kebutuhan manusia sebagai individu, yaitu *physiological needs, safety and security needs, affiliation or acceptance needs or belongingness, esteem or status needs, self actualization*. Bahwa menurut teori Maslow tersebut, manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi jika kebutuhan yang lebih rendah sudah terpenuhi.

Motivasi bagi karyawan juga sangat penting untuk dilakukan, yaitu menyangkut pemenuhan kebutuhan hidupnya, maka organisasi atau institusi harus dengan sungguh-sungguh memperhatikan masalah motivasi ini. Jika pemberian motivasi pada karyawan tidak memuaskan, maka produktifitas karyawan akan menurun dan sebaliknya jika pemberian motivasi memuaskan akan meningkatkan produktifitas karyawan sehingga produktifitas institusi atau organisasi juga meningkat. Berdasarkan fenomena di atas, menurut Sukarna (1982: 80) seorang pemimpin merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, membimbing dan mengawasi penggunaan daya dan dana, agar supaya timbul kerjasama yang efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan, maka dapat diidentifikasi antara lain: 1) Pemimpin sudah memberikan perhatian dan arahan tapi hasilnya kurang maksimal, 2). Pelaksanaan motivasi Sumberdaya manusia yang ada sudah diberikan tetapi kinerja kurang maksimal, bahkan mengarah tidak terampil apalagi profesional, 3). Walaupun Kinerja sudah dapat arahan dan dimotivasi akan tetapi masih banyak pegawai. Sehingga dapat dirumuskan: 1). Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, 2). Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, 3). Sejauh Mana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta. Sedangkan tujuan penelitian: 1). Untuk Membuktikan Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, 2). Untuk Membuktikan Adanya Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, 3). Untuk Membuktikan Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap kinerja Pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta.

## KAJIAN TEORI

Kepemimpinan merupakan kegiatan seseorang dalam mengatur, mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1995: 99), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Gibson, Donnelly dan Ivancevich (1996: 89-90) kepemimpinan adalah fungsi pokok dari segala jenis organisasi. Pemimpin adalah individu yang secara positif mempengaruhi perilaku pengikut. Menurut George R. Terry (1971: 420) kepemimpinan adalah suatu hubungan di mana seseorang sebagai pemimpin mempengaruhi yang lainnya untuk mau bekerjasama dalam kaitan dengan tugasnya untuk mencapai apa yang diharapkan pimpinan. Dan pendapat James L. Gibson yang dikutip oleh T. Hani Handoko (1990: 57) kepemimpinan adalah sebagai upaya pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan. Dari beberapa pendapat maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah proses dari tindakan mempengaruhi atau mengarahkan kegiatan suatu keputusan melalui orang lain dalam rangka pencapaian tujuan.

Menurut James F. Stoner (1996: 165), fungsi kepemimpinan dibagi 2 (dua), yaitu: (1) Fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas, dapat mencakup fungsi-fungsi memberi saran pemecahan masalah, memberi informasi dan pendapat. (2) Fungsi pembinaan kelompok atau fungsi sosial meliputi segala sesuatu yang membentuk kelompok beroperasi secara lancar. Adapun teori tentang kepemimpinan menurut Heidjrachman dan Suad Hasnan (1997: 223) terdiri dari: 1). Teori sifat (trait Teori), Teori ini mencari karakteristik kepribadian, sosial fisik atau kecerdasan tertentu yang membedakan pemimpin dengan non pemimpin, 2). Teori perilaku, Teori ini mencoba menemukan bagaimana perilaku pemimpin spesifik yang dapat membedakan pemimpin dengan non pemimpin. Teori atau pendekatan ini mempelajari keterkaitan antara perilaku pimpinan dan bawahan serta situasi di mana kedua belah pihak berbeda. Menurut pendekatan ini bahwa kepemimpinan yang berhasil memerlukan perilaku yang menyatukan dan merangsang pengikut, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam situasi tertentu. Ketiga unsur yaitu pemimpin, pengikut dan situasi adalah variabel yang mempengaruhi satu

sama lain dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang efektif. Salah satu kajian kepemimpinan situasional dibuat oleh Fred E. Fiedler yang dikutip oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1995:112) dengan teori contingency-nya. Menjelaskan adanya hubungan 3 faktor situasional yaitu (1) hubungan pimpinan anggota, hubungan pribadi pimpinan dengan para anggota kelompok (2) susunan tugas, yaitu kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan, (3) posisi kekuasaan, kuasa dan wewenang posisi yang dimiliki.

Ciri-ciri kepemimpinan menurut Kartini Kartono (1998: 31) adalah konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus dikaitkan dengan 3 (tiga) hal penting yaitu 1). Kekuasaan, Kekuasaan ialah kekuatan otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, 2). Kewibawaan, Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, Pada akhirnya bawahan patuh pada pimpinan, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, 3). Kemampuan, Kemampuan ialah segala gaya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yang dikutip oleh Agus Darma (1990: 114): Gaya kepemimpinan seseorang adalah polah tingkah laku yang diperhatikan orang itu pada saat mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Lebih lanjut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yang dikemukakan oleh Agus Darma (1990: 114) menyatakan kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Kedua jenis perilaku itu merupakan inti konsep gaya kepemimpinan, dengan definisi sebagai berikut: Perilaku tugas, kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas

Teori *path-goal* menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Tipe perilaku pemimpin menurut teori ini adalah: 1). Kepemimpinan direktif, 2). Kepemimpinan supartif, 3). Kepemimpinan, 4). Kepemimpinan orientasi prestasi. Untuk mencapai suatu tujuan, setiap pemimpin bias mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan berbedabeda dari suatu situasi ke situasi yang lainnya, tidak mesti suatu gaya lebih baik atau lebih jelek dari gaya kepemimpinan yang lain. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnose dengan baik tentang situasi. Sehingga pemimpin yang baik harus mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. Motivasi adalah rangsangan/ dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang atau dari luar diri seseorang. Motivasi dikarenakan adanya kebutuhan yang disebabkan oleh lingkungan yang menimbulkan dan mempengaruhi keinginan sehingga termotivasi untuk melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat disebut sebagai faktor yang utama dalam suatu kegiatan, sehingga menimbulkan keinginan dalam menjalankan tugas. Dengan demikian dapat menimbulkan hasil yang memuaskan. Menurut G.R Terry dan L.W Rue (1982) motivasi merupakan unsure vital dalam manajemen karena dapat membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena orang tersebut ingin melakukannya. Sedangkan Susilo Martoyo (1987) member batasan bahwa motivasi adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi, di mana setiap karyawan dapat mengembangkan sesuai dengan kemampuan dan kepentingan mereka.

Motivasi adalah sebuah keadaan dalam diri manusia yang memberikan semangat atau mendorong dan mengarahkan atau memusatkan perilaku menuju ke tujuan. Bkhorri Zainun (1989) mengemukakan tentang pentingnya motivasi. Motivasi dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga ditujuan pada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perseorangan maupun kelompok dalam

organisasi. Motivasi sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai atau mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia tersebut. Oleh karena itu teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja pegawai antara lain adalah memberikan motivasi/ dorongan kepada bawahannya agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai aturan dan pengarahannya.

Selanjutnya secara umum motivasi pada dasarnya adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan. Dengan kata lain motivasi adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu, dorongan (*driving force*) maksudnya adalah desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan hidup dan mempunyai kecenderungan mempertahankan hidup. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action*) dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, member kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakannya adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan yang menimbulkan motivasi dan tumbuh dapat menjadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Bimo Widiatmoko (1996) menyatakan bahwa motivasi kerja dimaksudkan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Sedangkan menurut J. Ravianto (1985) factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Kinerja merupakan hasil kegiatan (prestasi kerja) secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Faktor-faktor yang dianggap sebagai kekuatan

mempengaruhi dinamika kinerja secara langsung maupun tidak langsung, yaitu melalui perubahan unsure-unsur pemasukan dan hasil serta hubungan satu sama lain. Konsep produktifitas anantara organisasi public (pemerintah) dengan orgisasi bisnis (perusahaan) sangat berbeda. Dalam sektor bisnis indikator yang digunakan adalah tingkat keuntungan yang dicapai, sedangkan dalam organisai pemerintah harus diukur dari segi kualitas hasil yang dipersembahkannya kepada masyarakat, yaitu sampai seberapa jauh hasil tersebut sesuai dengan standar yang diinginkan. Standar ini meliputi cirri-ciri dari *output*, misalnya berapa unit atau even yang dihasilkan, bagaimana jadwal penyelesaiannya, dan seberapa jauh kepuasan dari klien atau masyarakat yang dilayani

Hubungan kepemimpinan, motivasi dan Kinerja. Kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat komlek sehingga kemampuan efektif kepemimpinan memerlukan proses pengemabngan yang berencana teraur terus menertus berlanjut dan kerkesinambungan harus ditanakamkan dirintis dan dibina sepanjang masa. Seorang calon pemimpin dan Pembina wajib memiliki dan menguasai pengetahuan dasar dan pengetahuan yang harus diamankan dalam bentuk paduan: 1). Pengetahuan (*knowledge*) merupakan hasil berpikir (*intellectual power*) yang diperoleh dari pengalaman dan kemampuan anlisa ddan syntesa dalam menguasai dan memecahkan sesuatu permasalahan secara jelas dan pasti sehingga dapat dimanfaatkan secara ektif dan potisif, 2). Kecakapan dan ketrampilam (*ability dan skills*) merupakan pencerminan dan penguasaan intelktual dan keberanian bertindak yang sangat perlu sebagai pendorong kea rah keberhasilan, 3). Budi luhur (*morality*) pada hakukatnya adalah watak dan budi pekerti yang mengandung kemmapuan dan kebebasan bertindak di jalan kebenaran dan keadilan dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan yang diridhoi oleh Tuhan yang mahas esa. 4). Sikap pribadi dan social (*personal and social attitude*) merupakan tanggapan dan reaksi terhadap sesuatu kondisi dan situasi dan meriupakan engendapan (*resultante*) dari pertimbangan kepentingan pribadi dan kepentingan social diserap dan terpadu menjadii sikap dewasa bertumbuh menjadi sikap soasil yang mendasari

tata laku (*behavior*) serta mengejawantah pada cipta rasa, karsa, kata dan karya.

Persoalan pokok dari seorang pemimpin pada orgaisasi adalah bagaimana menggerakkan bawahan agar mau bekerj asecara produktif. keberhasilan seorang pemipn ditandai dengan keberhasilan bawahannya. Produktivitas pegawai adalah sebagai sikap mental pegwaai yang selain ingin mempunyai pendangan bahwa hasil kerja hari ini hars lebih baik dari hari kemarin, dan hari kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Untuk mencapai tingkat produktivitas pegawai yang tinggi di samping pengaruh dari gaya kepemimpinan dalam motivasi para pegawai, institusi juga harus memberikan kompensasi atas jasa mereka yang sudah diberikan kepada orgaisasi.

Untuk meningkatkan produktifitas setiap pimpinan dapat menggunakan system manajemen prduktifitas yang terdiri dari pengaturan bahawahan dan pengetahuan kerja, sebagaimanadikemukakan oleh Muchdarsayah sinungan (1997: 77) bahwa system menajmen produktifitas terdiri dari 2 bagian pokok yaitu (1) Pengaturan bawahan beruipa penilaian pengembangan bahawahan; komunikasi, delegasi dan pengawasan: gaya kepemimpinan dan organisasi (2) Pengaturan kerja berupa menentukan tujuan: pemecahan masalah: pembuatan putusan: perencanaan aksi: pengaturan waktu : Untuk inilah setiap orgisasi harus mengabungkan yang efektif dalam meningkatkan produktifitas orgaisasi harus mengabungkan manejemn dalam peningkatan produktifitas terletak pada penetapan tujuan , membuat program peningkatan produktifitas serta menetapkan sutau system pengukuran produktifitas, berarti menajemen kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam meningkatkan produktivitas.

Di samping kepemimpinan kompensasi juga berperan dalam peningkatan produktivitas, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1996: 267) bahwa apabila pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya orgaisasai tidak akan mampu membayar upah/ gaji yang oleh pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belah pihak manejemn dan para pekerja perlu sama-sama

menyadari ada kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas tenaga kerja. Atas dasar teori ini, maka perusahaan dalam memberikan kompensasi yaitu berupa upah dan gaji kepada para pegawai harus benar-benar memperhatikan masalah tingkat kewajaran, sehingga karyawan merasa puas. Dengan adanya pemberian kompensasi yang wajar diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga produktivitas organisasi juga meningkat. Pada penelitian ini penulis mengacu pada pendekatan kepemimpinan model jalur-sasaran (*path-goal theory*) dari Martin G. Evans dan Robert J. House. Hal ini karena seperti pendekatan kontingensi lainnya, membantu penulis untuk memahami meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Adapun dasar pertimbangan penulis menggunakan teori *path-goal*, karena teori ini didasarkan pada motivasi model harapan yang menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan variansi, atau daya tarik imbalan itu. Walaupun pemimpin mempunyai sejumlah cara untuk mempengaruhi bawahan, teori ini mengatakan bahwa yang paling penting adalah kemampuan manajer untuk memberikan imbalan dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh bawahan untuk memperolehnya. Dengan demikian pemimpin menentukan ketersediannya "sasaran" (imbalan) dan jalur untuk mendapatkannya. Martin G. Evans dan Robert J. House yang dikutip oleh James F. Stoner (1996: 174) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer mempengaruhi imbalan yang tersedia bagi karyawan, juga persepsi karyawan menangani jalur untuk memperolehnya. Seorang manajer yang berorientasi pada karyawan, akan menawarkan bukan hanya gaji dan proposi, tapi juga dukungan, dorongan, rasa aman dan rasa hormat. Manajer tipe ini juga akan peka terhadap perbedaan antar karyawan dan akan menyesuaikan imbalan menurut orangnya. Sebaiknya manajer yang berorientasi pada tugas akan menawarkan imbalan yang kurang beragam, kurang bersifat individual, tetapi dia biasanya jauh lebih baik dalam menghubungkan prestasi kerja karyawan dengan imbalan daripada manajer yang berorientasi pada tugas mengetahui dengan pasti tingkat produktivitas

dan prestasi yang harus mereka capai untuk mencapai bonus. Kenaikan gaji atau promosi. Teori ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas tergantung pada kompensasi/imbalan yang paling mereka inginkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan 3 (tiga) hipotesis asosiatif pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut: 1). Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai/karyawan APN Surakarta, 2). Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai/karyawan APN Surakarta, 3). Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai APN Surakarta

#### **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian untuk mendapatkan suatu kebenaran, tentunya harus melalui prosedur prosedur yang ilmiah, sehingga dapat mengarah pada tujuan. Metode penelitian yang digunakan menurut tingkat penjelasannya (tingkat penjelasan) dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel bebas dengan kinerja pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta sebagai variabel terikat.

Tempat penelitian di Akademi Pelayaran Nasional Surakarta (APN) Surakarta selama 6 (enam) bulan. Alasan pengambilan tempat adalah APN Surakarta mempunyai keunikan yang luar biasa, karena Perguruan Tinggi Pelayaran tersebut berada di daerah yang jauh dari laut dan satu satunya perguruan tinggi pelayaran yang ada di Solo Raya. Adapun yang dijadikan populasi dalam penelitian ini pegawai dan karyawan dengan jumlah 30, terdiri dari 21 dosen dan 9 karyawan.

#### **HASIL PENELITIAN**

Data gaya kepemimpinan yang diperoleh dengan (N) = 30 adalah data terendah ( $X_r$ ) = 75, data tertinggi ( $X_t$ ) = 103, rata-rata ( $\bar{X}$ ) = 89,6, median (Md) = 90, modus ( $M_o$ ) = 95 dan standar deviasi/ simpangan baku (SD) = 7,2656.

**Tabel 1**  
**Gaya kepemimpinan pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
75 – 80	S. Tidak Baik	3	10 %
81 – 86	Tidak Baik	6	20 %
87 – 92	Cukup Baik	7	23,33 %
93 – 98	Baik	9	30 %
99 – 104	Sangat Baik	5	16,66 %
	Jumlah	30	100%

Berdasarkan tabel di atas diketahui tingkat penilaian gaya kepemimpinan pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta pada tahun 2013 adalah 3 (tiga) pegawai (10%) dengan persepsi penilaian Sangat Tidak Baik, 6 (enam) pegawai (20%) dengan persepsi penilaian Tidak Baik, 7 (tujuh) pegawai (23,33%) dengan persepsi penilaian cukup baik, 9 (sembilan) pegawai (30%) dengan persepsi penilaian baik dan yang terakhir 5 (lima) pegawai (16,66%) dengan persepsi penilaian sangat baik.

Data motivasi kerja yang diperoleh dengan (N)=30 adalah data terendah ( $X_r$ )=82, data tertinggi ( $X_t$ )=116, rata-rata ( $\bar{X}$ ) = 99,2, median (Md) = 101,5, modus (Mo) = 96 dan standar deviasi/ simpangan baku (SD) = 8,776.

**Tabel 2**  
**Motivasi pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
82 - 88	S. Rendah	4	13,33 %
89 – 95	Rendah	4	13,33 %
96 – 102	C. Tinggi	9	30 %
103 – 109	Tinggi	11	36,66 %
110 – 116	Sangat Tinggi	2	6,66 %
	Jumlah	30	100%

Berdasarkan tabel di atas diketahui tingkat penilaian motivasi kategori pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta pada tahun 2013 adalah 4 (empat) pegawai (13,33%) dengan persepsi penilaian motivasi sangat rendah, 4(empat) pegawai (13,33%) dengan persepsi penilaian motivasi rendah, 9 (Sembilan) pegawai (30%) dengan persepsi penilaian cukup, 11 (sebelas) pegawai (36,66%) dengan persepsi penilaian tinggi dan yang terakhir 2 (dua) pegawai (6,66%) dengan persepsi penilaian sangat baik.

Data Kinerja yang diperoleh dengan (N) = 30 adalah data terendah ( $X_r$ ) = 81, data tertinggi ( $X_t$ )= 11, rata-rata ( $\bar{X}$ ) = 98,567, median (Md) =99, modus (Mo)=95 dan standar

deviasi/ simpangan baku (SD)=7,769. Perhitungan dapat dilihat pada lampiran 18

**Tabel 3**  
**Kinerja pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta**

Interval	Kategori	Frekuensi	Presentase
79 - 85	S. Tidak Baik	3	10 %
86 – 92	Tidak Baik	4	13,33 %
93 – 99	Cukup Baik	10	33,33 %
100 – 106	Baik	10	33,33 %
107 – 113	Sangat Baik	3	10 %
	Jumlah	30	100 %

Berdasarkan tabel di atas diketahui tingkat penilaian kinerja pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional Surakarta pada tahun 2013 adalah 3 (tiga) pegawai (10 %) dengan persepsi penilaian sangat tidak baik, 4 (empat) pegawai (13,33%) dengan persepsi penilaian tidak baik, 10 (sepuluh) pegawai (33,33%) dengan persepsi penilaian cukup baik, 10 (sepuluh) pegawai (33,33%) dengan persepsi penilaian Baik dan yang terakhir 3(tiga) pegawai (10%) dengan persepsi penilaian Sangat Baik.

Uji Persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Normalitas dengan menggunakan Chi Kuadrat. Ujin Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang didapatkan berdistribusi normal atau tidak.

**Tabel 4**  
**Rangkuman hasil Uji Normalita**

No	Nama Variabel	Data	$\chi^2_{hitung}$	$\chi^2_{tabel}$	Kep. Uji	Ket.
1	Gaya Kepemimpinan	30	10,4	11,07	Diterima	Normal
2	Motivasi Kerja	30	10,0	11,07	Diterima	Normal
3	Kinerja Pegawai	30	6,0	11,07	Diterima	Normal

Persamaan regresi ganda dua prediktor pada variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah:  $Y = 48,9 + 0,6138 X_1 - 0,0543 X_2$ . Dari persamaan bahwa Kinerja pegawai/ karyawan akan naik, bila gaya kepemimpinan ditingkatkan, dan kinerja pegawai akan turun bila motivasi ditingkatkan.

Untuk mengetahui tingkat hubungan dari masing-masing variabel adalah: 1). Tingkat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai diperoleh  $r_{xy}=0,8392$ . Selanjutnya nilai tersebut dikuadratkan.

Sehingga menjadi  $(R^2)=0,8392^2=0,7042$  Dengan demikian tingkat hubungannya kuat, 2). Tingkat hubungan antara motivasi kerja dengan Kinerja Pegawai diperoleh  $r_{xy} = 0,8220$ , maka nilai  $r$  dikuadratkan. menjadi  $(R^2)=0,8220^2=0,6756$ , Dengan Demikian tingkat hubungannya Kuat, 3). Tingkat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja diperoleh  $r_{xy}=0,9045$ , nilai  $r$  dikuadratkan menjadi  $(R^2)=0,9045^2=0,8181$ . Dengan demikian tingkat hubungannya sangat kuat, 4). Tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Akademi Pelayaran Nasional Surakarta diperoleh  $R_{y:x_1x_2} = 0,8738$ , maka nilai  $r$  dikuadratkan. Sehingga menjadi  $(R^2)=0,8738^2=0,7635$ , Dengan demikian tingkat hubungannya kuat

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan hasil pengujian hipotesis maka untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian, dengan ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1). Gaya kepemimpinan pada Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/ karyawan. Hal ini dapat dilihat dari angka hasil perhitungan yang datanya dihitung dengan rumus korelasi. Hasil perhitungan dengan rumus korelasi product moment diperoleh 0,7042. Ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan mempengaruhi 70,42% dan sisanya 29,58% dipengaruhi faktor lain. Hubungan ini dapat dikatakan/dinyatakan kuat dan signifikan, 2). Sementara pengaruh motivasi kerja pada Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta terhadap kinerja pegawai/ karyawan mempunyai nilai korelasi sebesar 0,6756. Hubungan ini secara kualitatif dapat dinyatakan kuat dan signifikan, dengan kontribusi pengaruh sebesar 67,56 %, dan sisanya 32,44% dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain, 3). Sementara untuk gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan pada Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta, hal ini dapat terlihat pada korelasi sebesar 0,7635. Pada koefisien determinasi, secara bersama-sama terdapat kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap

Kinerja Pegawai/karyawan sebesar 76,35%. Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai karyawan lebih besar dari pada pengaruh individual antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai karyawan serta motivasi terhadap Kinerja karyawan, hal ini berarti kinerja karyawan akan semakin tinggi jika gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dilaksanakan dengan baik dan layak.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut: 1). Pemimpin yang ada pada Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinannya kepada bawahan. Dengan kata lain gaya kepemimpinan yang diterapkan harus berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan, 2). Walaupun motivasi melalui kompensasi yang diterima para pegawai sudah cukup layak, namun untuk dapat meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada pegawai (material maupun non-material), Pimpinan yang ada pada Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta selalu menetapkan kebijakan motivasi yang lebih tinggi. Hal ini karena para pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diterima lebih karena adanya ketetapan atau peraturan, bukan semata-mata kebijakan pemimpin, 3). Untuk lebih meningkatkan Kinerja pegawai pada Akademi Pelayaran Nasional (APN) Surakarta perlu secara periodik, konsisten dan continue melakukan telahaan bersama bawahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai/ karyawan dalam rangka pencapaian tujuan Pendidikan. Oleh karena itu untuk penelitian sejenis, diharapkan dapat meneliti variabel lain yang mempengaruhi pegawai/karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Burhan Nurgiyantoro, Gunawan, Marzuki. 2000. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu Ilmu Sosial* Gajah MadaUniversiti Press. Yogyakarta.
- Hardi. 2013. *Statistik Terapan Untuk Penelitian Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* Pataba press IAIN Surakarta.
- Hotman Simbolon. 2009. *Statistika* Garaha Ilmu Yogyakarta.
- J. Ravianto, 1985. *Produktifitas dan Manusia Indonesia*, Lembaga SIUP, Jakarta

- Konntz, Harold dan Cyryill O'Donnel, 1996. Prinsip-Prinsip Manajemen, Suatu Analisa dari Fungsi-Fungsi Kepemimpinan, Terjemahan M. Ridwan dan Anwar, Jakarta
- Kartini Kartono, 1996. Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mauled Mulyono, 1993. Penerapan Produktifitas Dalam Organisasi, Bumi Aksara dan PAU Studi Ekonomi Universitas Indonesia
- Sardiman, AM. 1976. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soehardjo. 2002. Statistik Terapan Analisa Varian Dua Jalur. Surakarta: Pasca Sarjana UNS.
- Soehardjo. 2003. Statistik Terapan Korelasi dan Regresi. Surakarta: Pasca Sarjana UNS.
- Sugiono, 2010. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif) . Cv Alfabeta Bandung
- Sugiono, 2004. *Statistika untuk Penelitian* . Bandung Cv Alfabeta
- Subadio Sastrodningrat, 1999. Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan, Ind-Hill-Co, Jakarta.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- \_\_\_\_\_, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Siagian, Sondang P., 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soehardi Sigit, 1999. Pengantar Metodologi Penelitian Sosial, Bisnis – Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, 1998 Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPPE, Yogyakarta
- Wahsumijho, 1993. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.