

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Ratnaningsih SY
Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRACT

Discipline is a factor which is very important to increase performance in a company. To develop discipline of employee in a company first we need to know what kinds of variables that relate to discipline. The purpose of this research is to find the influence of leadership type and motivation to discipline.

The research was conducted at Airport Service Section PT. Angkasa Pura I (Persero) branch Surabaya Juanda with a population 97 people and all of the population are choosed to be sample. The analysis technique used is simple linear regression. The result of this research is the style of leadership, motivation and discipline of work has a positive and significant influence on employee performance, because each of these variables has a value of $t_{count} > t_{table}$ variable Transformational leadership Style is 2,002 or $t_{count} > t_{table}$ (1,9858), Motivation variable are 2,184 or $t_{count} > t_{table}$ (1,9858), the variable work discipline is 2,391 or $t_{count} > t_{table}$ (1,9858),.

The conclusion of this study is that there is a significant influence of transformational leadership style variables, motivation and work discipline on the performance of employee of PT. Angkasa Pura I (Persero) Surabaya Juanda International Airport

Keyword : transformational leadership style, motivation, work discipline and employee performance.

PENDAHULUAN

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama di setiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Menurut Budi Setiawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah

organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pimpinan dituntut untuk mengambil langkah-langkah dan kebijakan-kebijakan yang tepat agar sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dapat bekerja sesuai dengan kriteria dan prestasi yang produktif. Dengan kebijakan yang tepat maka diharapkan dalam jangka panjang tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai berkat dukungan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Disamping itu, kepemimpinan juga dituntut memberlakukan gaya yang tidak bertentangan dengan pengembangan situasi dan kondisi kerja yang kondusif ke arah pencapaian target produktivitas.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

PT Angkasa Pura I (Persero) adalah salah satu BUMN yang mengelola 13 bandara di kawasan Indonesia bagian timur. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan di salah satu bandara yang dikelola PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya khususnya pada *Airport Service Section*.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga

perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan pengguna jasa, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja.

Avolio, Bass and Jung (1999:442) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan

kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999:442), pada awalnya gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui 3 (tiga) perilaku yaitu charisma, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual, namun pada perkembangannya, perilaku charisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu kharisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya kharismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999:19). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual (Bass and Avolio, 1993:112; Bass, 1997:21; Bass et al, 2003:208).

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (Sarros and Santora, 2001:386). Sementara itu, Humphreys (2005:1413) menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass (1999:112) akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, karyawan akan termotivasi, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri

manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006).

Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat dalam Hakim, 2006).

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan evisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut Budi Setiyawan

dan Waridin (2006), dan Aritonang (2005) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya kekurangan mentaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya ?
4. Apakah variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya ?

TINJAUAN PUSTAKA

Perspektif kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan memperlihatkan model visi sebuah organisasi atau unit kerja dan mendorong pekerja untuk melaksanakan visi tersebut Mc. Shane & Glinow (2003: 429) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 33). Dengan mengungkapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara berperilaku sesuai dengan setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara lama dinilai sudah tidak sesuai maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategic dan motivasional. Visi tersebut menyetakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen, jadi secara umum kepemimpinan transformasional akan menjanjikan perubahan ke arah yang lebih baik bagi organisasinya.

Pada awalnya kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns (1978) yang menetapkannya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (1988) pada (Syahrir Natsir, 2006). Burns mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan yaitu transaksional dan kepemimpinan transformasional (Luthans, 2002: 591). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang lewat visi dan energi pribadi, member inspirasi kepada pengikutnya dan member dampak besar pada perkembangan organisasi mereka. Para pemimpin transformasional ini mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikutnya dengan menyerukan

cita-cita yang tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan pada emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

Menurut Bass (1988) dalam (Syahrir Natsir, 2006). Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya secara individu untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan dengan mengilhami bawahan yang memfokuskan pada tujuan yang lebih besar dimana kepentingan diri mereka sendiri lebih penting, berkonsekuensi pada tujuan hakiki yang tingkatannya lebih tinggi (seperti prestasi dan aktualisasi diri) daripada tujuan ekstrinsik yang tingkatannya lebih rendah (seperti kenyamanan dan keamanan) dan juga menumbuhkan rasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sosik, Kahai dan Avolio dalam Mc. Shane & Glinoe (2003: 433) bahwa *transformational leadership* membuat sesuatu perbedaan menurut studi perilaku organisasi. Bawahan lebih puas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dibawah transformational leadership. Mereka juga pelaksanaan tugasnya dengan lebih baik dan membuat keputusan yang lebih baik dan kreatif (Wa Ode N. Ainun, 2005: 35).

Menurut Gibson, kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal (Gibson, 1997: 86). Dengan mengungkapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Para pemimpin transformasional akan memeriksa dengan teliti seluruh filosofi, sistem dan budaya organisasi.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Saros & Butchastky, 1996). Konsep transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi (Wa Ode N. Ainun, 2005: 36).

Durbin (1965) pada Luthans (2002:590) mengatakan bahwa ada beberapa hasil kemungkinan yang berhubungan dengan kepemimpinan, yaitu meliputi produktivitas, kepuasan bawahan dan kepentingan bawahan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kepuasan bawahan adalah menyangkut perasaan bawahan terhadap harapan organisasi itu, misalnya mengenai besarnya imbalan, kepemimpinan, pola penyelia dan lain-lain. Sedangkan kepuasan kerja adalah cara karyawan dalam merasakan pekerjaan yang dijalannya. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individual Consideration* dan *Intellectual Stimulation* seperti yang dikemukakan oleh Bass and Avolio (2003: 208). Dimana keempat cara tersebut adalah merupakan dimensi dan juga karakteristik dari model kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Menurut Bass and Avolio (1993:112; Bass, 1997:21; Bass et al, 2003:208) menjelaskan tentang empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I”, yaitu :

- 1) *Idealized influence* (idealisasi pengaruh), perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized*

influence mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para karyawan di atas kebutuhan pribadinya dan memiliki perilaku moral secara etis.

- 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 3) *Individualized consideration* (konsiderasi individual), merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasehat.
- 4) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru.

Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan

nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994). Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

- 1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas".
- 2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.

- 3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- 4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Siagian (2002) ada 6 (enam) teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

- 1) Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
- 2) Program penghargaan karyawan.
- 3) Program ketertiban karyawan.
- 4) Program imbalan bervariasi.
- 5) Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
- 6) Manfaat yang fleksibel.

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan: cara berinteraksi, menjadi pendengar aktif, penyusunan tujuan yang menantang, pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi dan informasi yang menggunakan teknik penguatan.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999:13). Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi

tempatnyanya bekerja. Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), dan tanggung jawab (*rensponsible*). Menurut Herzberg faktor *hygienes/extrinsic factor* tidak akan mendorong minat para karyawan untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway&Lodge, 1995:139).

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), mengungkapkan ada 5 (lima) faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian pelayanan, yaitu:

Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk

pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.

- 1) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- 2) Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- 3) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- 4) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat 4 (empat) perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

- 1) Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

- 1) Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
- 2) Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang

tepat terhadap setiap pelanggaran.

- 3) Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivaian Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah

ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan :
- 3) Pencapaian tujuan organisasi
- 4) Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : a) Kemampuan; b) Keinginan dan c) Lingkungan. Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan 4 (empat) aspek kinerja: a) Kemampuan; b) Penerimaan tujuan perusahaan; c) Tingkat tujuan yang dicapai dan d) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan.

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005) yaitu :

- 1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- 2) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- 3) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.

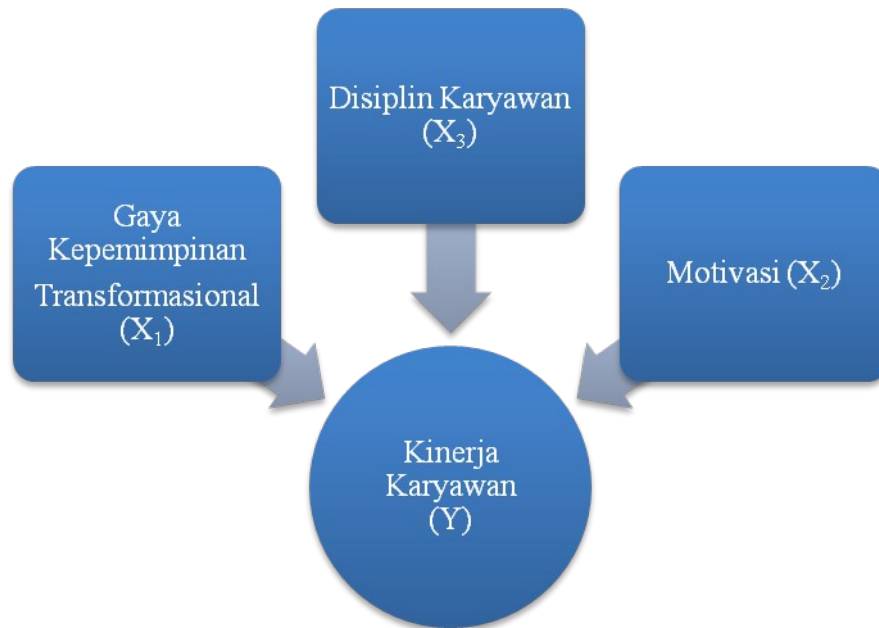
4) Target aktivitas perbaikan kinerja.

5) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.

6) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Bernadin, 1993 dalam Crimson Sitanggang, 2005) adalah sebagai berikut :

- a) Kualitas ; tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b) Kuantitas ; jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu ; tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d) Efektifitas : tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian ; tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas dan mampu bekerjasama serta menjalin komunikasi dengan karyawan lain.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

- H₁ : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.
- H₂ : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.
- H₃ : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.
- H₄ : Diduga terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap

kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional *Airport Operation Department* cq. *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Surabaya Bandara Internasional Juanda berjumlah 97 karyawan.

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Berdasarkan gambaran target dan karakteristik populasi di atas, dalam penelitian ini tidak menggunakan teknik pengambilan sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau biasa disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 97 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

Variabel dalam penelitian ini, diidentifikasi sebagai berikut :

1. Variabel bebas (X) dibedakan menjadi 3, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi (X_2) dan disiplin kerja (X_3).
2. Variabel terikat (Y), yaitu kinerja karyawan.

Data yang didapat dari jawaban kuesioner kemudian dianalisis dan diolah dengan bantuan program SPSS

release 18. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

HASIL

Uji regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat.

Tabel 1 Coefficients

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>t</i> hitung	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		
Constant	1.593	0.332	4.792	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0.170	0.085	2.002	0.048
Motivasi (X_2)	0.209	0.095	2.184	0.031
Disiplin Kerja (X_3)	0.235	0.098	2.391	0.019
R = 0.618 R Square = 0.382				
F _{hitung} = 19.135 Sig. = 0.000				
F _{tabel} = (df: 3/97; α = 5%) = 2.70 t _{tabel} = (df:93; α =0.025 = 1.9858)				

Sumber: lampiran 7

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda yang signifikan sebagai berikut :

$$Y = 1.593 + 0.170 X_1 + 0.209 X_2 + 0.235 X_3$$

Interpretasi dari model regresi diatas adalah sebagai berikut :

Dari nilai perolehan persamaan model regresi linear berganda diketahui bahwa variabel yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) menunjukkan nilai koefisien regresi positif, hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh dengan arah positif atau hubungan searah dari variabel yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Motivasi (X_2)

dan Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja karyawan. Dimana Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai nilai sebesar 0.170, artinya apabila variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional naik satu satuan akan menambah Kinerja karyawan sebesar 0.170 satuan. Motivasi mempunyai nilai sebesar 0.209, artinya apabila variabel Motivasi naik satu satuan akan menambah Kinerja karyawan sebesar 0.209 satuan. Disiplin kerja mempunyai nilai sebesar 0.235, artinya apabila variabel Disiplin kerja naik satu satuan akan menambah Kinerja karyawan sebesar 0.235 satuan. Sedangkan Konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 1.593 menunjukkan bahwa besarnya nilai Kinerja karyawan (Y) sebesar 1.593 jika Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1),

Motivasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) adalah konstan.

Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui tingkat keeratan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan

nilai koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel tak bebas atau variabel terikat (Y).

Tabel 2. Koefisien Korelasi Dan Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.618	0.382	0.362	0.31224

Sumber: lampiran 7

Pada Tabel 2 dapat dilihat nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0.618 yang artinya hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan variabel Motivasi dengan variabel

kinerja karyawan adalah Kuat, karena nilai korelasi 0.618 .

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat.

Tabel 3. Hasil Pengujian Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.597	3	1.866	19.135	0.000
Residual	9.067	93	0.097		
Total	14.664	96			

Sumber: Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan Tabel 3 besarnya nilai F hitung adalah 19.135 atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ (2.70) dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional,

Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan.

Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Uji t

Model Anova	t_{hitung}	t Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	2.002	0.048
Motivasi (X_2)	2.184	0.031
Disiplin Kerja (X_3)	2.391	0.019

Sumber: Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan Tabel 4 besarnya nilai t_{hitung}

variabel bebas Gaya Kepemimpinan

Transformasional adalah 2.002 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1.9858). Sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 5.15 besarnya nilai t_{hitung} variabel bebas Motivasi adalah 2.184 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1.9858). Sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya variabel bebas Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 5.15 besarnya nilai t_{hitung} variabel bebas Disiplin Kerja adalah 2.391 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1.9858). Sehingga dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya variabel bebas Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah:

- Terdapat pengaruh signifikan variabel Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya, karena besarnya nilai t_{hitung} variabel bebas Gaya Kepemimpinan Transformasional (2.002) lebih besar dari t_{tabel} (1.9858). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya", dinyatakan terbukti.
- Terdapat pengaruh signifikan variabel Motivasi terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section*

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya, karena besarnya nilai t_{hitung} variabel bebas Motivasi (2.184) lebih besar dari t_{tabel} (1.9858). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya", dinyatakan terbukti.

- Terdapat pengaruh signifikan variabel Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya, karena besarnya nilai t_{hitung} variabel bebas Disiplin kerja (2.391) lebih besar dari t_{tabel} (1.9858). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya", dinyatakan terbukti.
- Terdapat pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya, karena memiliki nilai signifikansi < 0.05 yaitu sebesar 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan *Airport Service Section* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya

Berdasarkan hasil analisis, adapun rekomendasi yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini agar mendapat hasil yang lebih baik, yaitu;

1. Diharapkan agar perusahaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya selalu memperhatikan motivasi karyawan dalam bekerja karena memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya penghargaan dan pelatihan yang dapat memacu motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.
2. Mengingat bahwa disiplin kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya di Surabaya, maka sebaiknya perusahaan terus meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan atau mengembangkan variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Algifari. 2000. Analisis: Teori dan Kasus Solusi. BPFE. Yogyakarta.
- Armstrong, Michael. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

- Bass, B.M. (2001), Leadership and performance Be-yond Expextations. New York: Free Prees.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Dale, Robert. D. 1992. Pelayan Sebagai Pemimpin. Gandum Mas. Malang.
- Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kreitner, R. dan Angelo Kinicki. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Salemba Emban Patri
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, Sondong. P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Stoner, James. AF Dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. Manajemen. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Supranto, J. 2001. Statistik: Teori dan Aplikasi. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta
- Tika, P. 2006. Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Jurnal

- Arnold, Kara A., Julian Barling, E. Kevin Kelloway. 2001. Transformational Leadership or The Iron Cage : Which Predict Trust, Commitment and Team Efficacy?, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/7, 315-320
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I., (1999) " Re -Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* . Vol. 2, No. 4, pp. 441-462.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6 p. 1173-1182
- Butler, John K. et. al.1999. Transformation Leadership, Upward Trust and Satisfaction in Self managed Work Teams", *Organization Development Journal*, Vol. 17, p. 13-16
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*.Vol 1. No 1. Hal: 63-74
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*.Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi YangTelah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Yuwalliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256