

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Di Maspion Group Surabaya Jawa Timur

Oleh :

Djoko Soelistya

PT. Maspion Industri Estate Gresik
Jawa Timur

Abstrak

Untuk mengetahui secara jelas tentang kinerja pegawai pada Maspion Group Surabaya Jawa Timur, maka penelitian ini difokuskan pada model peningkatan prestasi kerja pegawai yang didasarkan pada gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi, dan motivasi. Dari hasil pengujian terhadap model pada penelitian ini, dengan menggunakan *random sampling*, *analisis structural equation model* (SEM), dan bantuan software Amos 20, pada 150 responden, mampu menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai pada Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Pada penelitian ini, didapat pengaruh kuat antara komunikasi dengan motivasi pegawai, sebesar 0,765, dan pengaruh kuat antara motivasi dan prestasi kerja, yaitu sebesar 0,494., hal ini menunjukkan bahwa, dengan adanya komunikasi yang baik diantara pegawai, akan menaikkan motivasi pegawai, yang selanjutnya motivasi pegawai akan menaikkan prestasi kerja pegawai pada Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Di sisi lain gaya kepemimpinan tidak besar pengaruhnya terhadap motivasi pegawai pada Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, prestasi kerja

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan berdampak langsung pada pencapaian hasil organisasi secara keseluruhan. Colvin (1999) menyatakan bahwa untuk menjalin hubungan timbal balik, diantara para stakeholder akan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, selanjutnya pada sisi yang lain keunggulan kompetisi suatu perusahaan tidaklah semata-mata ditentukan oleh kekuatan sumber daya bahan baku yang dimiliki, penggunaan teknologi dan modal serta informasi yang canggih, tapi juga ditentukan oleh kekuatan sumber daya manusianya. Dan bahkan akhir-akhir ini aspek sumber daya manu-

sia, menjadi fokus perhatian utama para pemimpin organisasi. Perhatian pada pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting, ketika organisasi dihadapkan pada kendala keterbatasan sumber daya yang lain.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa entitas kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran yang dominan dalam menjalankan seluruh fungsi-fungsinya. Salah satu aspek kepemimpinan yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manager untuk mengatur, dan mempengaruhi karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian

Tersigni, dalam Rini (2004), menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer dapat menurunkan motivasi kerja karyawan apabila terdapat kesalahan dalam menerapkan gaya kepemimpinan, sehingga dapat berimplikasi pada turunya kinerja karyawan. Rini (2004) menyatakan bahwa pemimpin organisasi perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam memotivasi dan mengarahkan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga berkualitas.

Pengertian gaya kepemimpinan yang melekat pada diri seseorang manajer mempunyai pilihan untuk berubah. Hal ini sejalan dengan asumsi yang digunakan dalam teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) yaitu bahwa gaya kepemimpinan itu dapat dipelajari dan dikembangkan (Kreitner & Kinichi, 1998). Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan yang melekat atau yang dimiliki oleh seorang manajer tidak bersifat kaku (*permanent*) atau sebaliknya ia dapat berubah. Greene (dalam Thoha, 2003) mengatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).

Tulisan Jacobson yang berjudul "*Sources of low productivity*" dalam sebuah majalah *Beverage World* (1998) dikemukakan bahwa terdapat 19 faktor penyebab rendahnya produktivitas dalam perusahaan, dan diantara faktor-faktor tersebut terdapat delapan faktor yang merupakan kesalahan manajerial dalam menerapkan gaya kepemimpinan dalam mengelola dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih tinggi seperti: 1). supervisor mengizinkan tiap karyawan menentukan langkahnya, 2). tidak terkendalinya penggunaan waktu lembur, 3). kegagalan supervisor menjelaskan secara detail operasional mereka, 4). ketidakmampuan mengkomunikasikan pada berbagai level, 5). buruknya tindak lanjut manajemen pada tingkat atas, 6). supervisor tidak mengidentifikasi kedalam sasaran-sasaran tentang manajemen perusahaan, 7). ketidakfleksibilan atau kurangnya gagasan yang diciptakan oleh manajemen menengah,

8). kekhawatiran, biasanya suatu komplik antara kebutuhan dan keinginan berdasarkan kesukaan pimpinan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut menurut Irianto (2001), dapat dijelaskan sebagai berikut: sikap kerja, ke-trampilan, hubungan antara tenaga kerja dengan pemimpin, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, dan kewiraswastaan dari individu tersebut. Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai adalah: (1) sikap mental yang meliputi motivasi, disiplin, dan etika; (2) pendidikan yang terdiri dari pendidikan formal maupun non-formal; (3) ketrampilan yang terdiri dari kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*); (4) manajemen merupakan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola atau memimpin serta mengendalikan staf atau bawahannya; (5) hubungan kerja yang harmonis, yang berarti menciptakan tenaga kerja, keserasian hubungan yang dapat memberikan dorongan kemampuan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap pegawai akan berpengaruh kepada peningkatan pengabdian, yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja, (7) lingkungan dan iklim kerja yang baik mendorong pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, (8) kesempatan berprestasi merupakan salah satu harapan pegawai, dengan adanya kesempatan berprestasi akan dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk berbuat yang lebih baik lagi (berprestasi).

Teori motivasi pada dasarnya mengemukakan individu-individu dimotivasi sejauh perilaku mereka diharapkan membawa hasil yang diinginkan, dan citranya adalah pertukaran rasional. Pegawai pada hakekatnya menukar usaha untuk mendapatkan upah, tunjangan, promosi, dan lain-lain. Orang yang terlibat dalam pekerjaan mereka secara fisik, kognitif dan emosional tenggelam dalam pengalaman kegiatan dalam mengejar satu tujuan (Robbins, 2002 :146). Selama bekerja, motivasi pegawai mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara pegawai dengan

lingkungan kerjanya. Jika suasana kerja, hubungan antar pegawai, hubungan pegawai dan pimpinan kurang harmonis, dan kebijakan organisasi dirasakan kurang sesuai, maka semangat kerjanya akan menurun dengan hasil unjuk kerja akan turun atau rendah. (Thoyib dan Kisworini, 2005). Oleh karena itu diperlukan adanya komunikasi yang baik diantara pegawai maupun pegawai dengan pimpinan. Komunikasi diperlukan agar pegawai mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap pegawai dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

Prestasi individu sebagai pegawai sangat tergantung pada kesempatan yang diperoleh untuk bekerja lebih baik, bidang pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki, dan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri. Keterampilan pegawai dapat berkembang melalui pekerjaan yang dilakukan, sikap mental, ketrampilan dan kemampuan sangat besar peranannya dalam meningkatkan prestasi kerja, dimana unsur kepemimpinan juga sangat menentukan tingkat keberhasilan seorang pegawai, selama menjalankan tugasnya.

Untuk mengetahui secara jelas tentang kinerja pegawai pada Maspion Group Surabaya Jawa Timur, maka penelitian ini difokuskan pada model peningkatan prestasi kerja pegawai yang didasarkan pada gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi.

Definisi Konsep dan Operasional

Berikut ini dijelaskan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional atas variabel-variabel penelitian ini.

Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas.

Perilaku pemimpin menekankan pada banyak meningkatkan hubungan dan dukungan, sedikit memberikan pengarahan. Pemimpin ini cenderung bersedia tukar menukar pemikiran dan ide dengan bawahannya untuk menyusun keputusan bersama-sama serta mendukung usaha-usaha bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Komunikasi

Komunikasi diperlukan agar pegawai mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti pegawai mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap pegawai dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

Motivasi

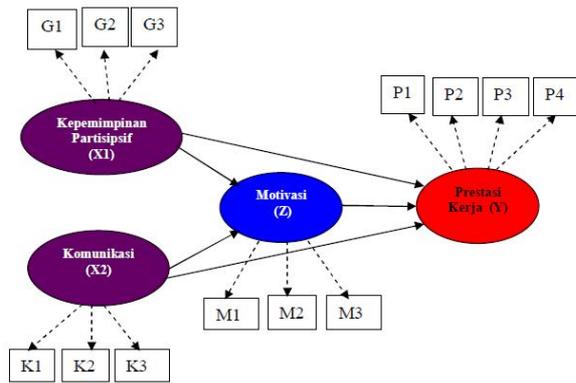
Menurut Robbins (1999:47) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi guna mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual, dapat berkaitan dengan semangat pencapaian tujuan, prestasi kerja, etos kerja dan kondisi lingkungan kerja.

Prestasi kerja

Prestasi kerja sebagai *output* dari kegiatan organisasi yang dihasilkan oleh seluruh sumber daya manusia termasuk didalamnya adalah pemimpin dan pegawai yang mampu mencapai hasil kerja yang dipertanggung jawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Dari penjelasan tentang latar belakang penelitian, rumusan penelitian, tujuan penelitian, penelitian terdahulu dan kajian teori, pada akhirnya dapat dikemukakan kerangka konseptual penelitian yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan dan memahami alur berfikir dalam penelitian ini Sebagai berikut:



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.
3. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.
4. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Sampel penelitian adalah sejumlah 150 responden, yang diambil dengan teknik random sampling.

Alat Ukur

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif ini secara operasional diukur dengan menggunakan tiga indikator meliputi (Hasibuan, 2001; Esrael, Walter Crasg, 1992): 1) Adanya keseimbangan pengawasan antara pimpinan dan bawahan; 2) Adanya kebersamaan dalam

proses pengambilan keputusan antara pimpinan dan pembatasan peranan bawahan; 3) Adanya peningkatan secara intensif pimpinan untuk mendengarkan pendapat bawahan.

Variabel Komunikasi ini di ukur secara operasional dengan menggunakan tiga indikator yang diadopsi dan disesuaikan dari (Robbins,1999; Oetomo, 2000; Muhammad, 2001): hubungan tugas, hubungan prestasi & pengembangan, dan efektivitas komunikasi.

Variabel Motivasi ini di ukur dengan menggunakan 3 indikator yang diadopsi dan disesuaikan dari (Robbins,1999; Hasibuan, 2006; Umar,2003), yaitu: perilaku kerja, promosi, dan penghargaan/penghasilan.

Variabel prestasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan empat indikator yang diadopsi dan disesuaikan dari (Gomes, 2002; Winardi, 2000; Luthan, 2001) yaitu: produktivitas, efektivitas, efisiensi, dan kualitas.

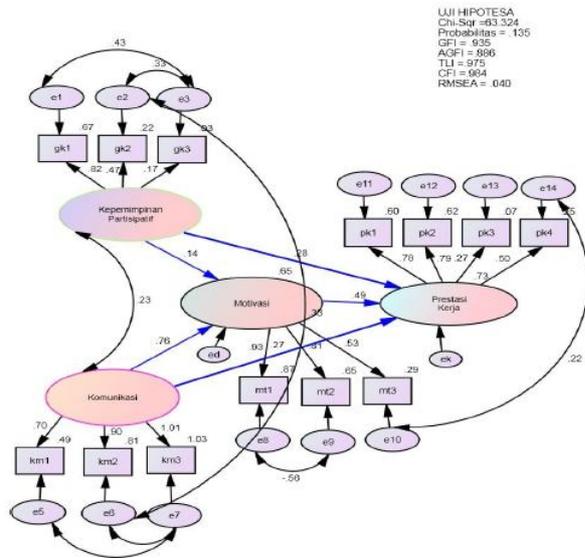
Dari hasil korelasi *product moment Pearson*, diketahui bahwa semua item pertanyaan pada kuesioner mempunyai korelasi yang signifikan pada tingkat kesalahan sebesar 5% ($\text{sig} < 0.05$), sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid.

Hasil uji reliabilitas dengan uji cronbach alpha (α) pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliable, karena seluruh nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel penelitian lebih besar dari yang distandartkan (0,6), dan nilai *corrected item total correlation* dari seluruh item pertanyaan lebih besar dari 0,3, sehingga masing-masing item pertanyaan pada instrumen pengukuran dapat digunakan.

Struktur Model Penelitian

Model penelitian yang dibuat, dianalisis dengan model persamaan struktural (*structural equation model*) dengan bantuan software AMOS 20. Berdasarkan pertimbangan teoritis pada penelitian ini, dilakukan modifikasi indeks terhadap model dengan tetap berpedoman bahwa modifikasi indeks ini tidak akan mengubah hasil kausalitas (parameter) secara signifikan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Di Maspion Group Surabaya Jawa Timur



Gambar 2.

Structural Model Penelitian

Sumber: Hasil olahan peneliti dengan Amos (lampiran)

Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit Test)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah model yang dikembankan sesuai (fit) dengan data yang tersedia. Item-item yang digunakan untuk pengujian ini terlihat pada Tabel 1.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan sampel sebesar 150 menunjukkan tinkeat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan diatas adalah 63,324 dengan probabilitas 0,150. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matrik kovarian populasi, sehingga hipotesis nol diterima (diterima jika probabilitas $\geq 0,05$).

Sementara itu nilai dari GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA dan CMIN/DF masing-masing sebesar 0.935, 0.886, 0.975, 0.984, 0.040 dan 1.218 semuanya berada pada rentang nilai yang diharapkan sehingga model dapat diterima.

Tabel .1: Hasil Uji Goodness of Fit Index Structural Final Model

No	Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Uji Model	Ket.
1	γ^2 / Chi-Square		63,324	Baik
2	Significance probability	$\geq 0,05$	0.135	Baik
3	GFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
4	AGFI	$\geq 0,90$	0,886	Cukup
5	TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
6	CFI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
7	RMSEA	$\leq 0,08$	0,040	Baik
8	Relative γ^2 (CMIN/DF)	$\leq 2,00$	1,218	Baik

Sumber: Olahan peneliti dengan Amos (lampiran)

Pengujian Parameter

Untuk mengetahui hubungan kausalitas antar masing-masing variabel, dilakukan uji terhadap hipotesis nol yang mengatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan sama dengan nol melalui uji t dalam model regresinya.

Dengan memperhatikan hasil regresi dalam Tabel 2., diketahui bahwa nilai *critical ratio* (CR) yang identik dengan uji t dalam analisis regresi terlihat bahwa semua koefisien regresinya secara signifikan tidak sama dengan nol. Dengan demikian hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak atau hipotesis alternatif dapat diterima. Hubungan kausalitas dalam model dapat diterima.

Tabel 2.: Estimasi Parameter Final Model

Regression Weights		Estimate	C.R.	P	Standardized Estimate
Motivasi	<--- Kepemimpinan_Partisipatif	.191	2.718	.036	.137
Motivasi	<--- Komunikasi	.941	7.611	***	.765
Prestasi_Kerja	<--- Motivasi	.371	2.788	.005	.494
Prestasi_Kerja	<--- Kepemimpinan_Partisipatif	.294	2.122	.034	.282
Prestasi_Kerja	<--- Komunikasi	.248	2.146	.025	.268
pk2	<--- Prestasi_Kerja	1.109	8.815	***	.786
pk3	<--- Prestasi_Kerja	.224	2.929	.003	.771
pk1	<--- Prestasi_Kerja	1.000			.776
mt3	<--- Motivasi	.557	6.152	***	.534
mt2	<--- Motivasi	.890	10.121	***	.808
km3	<--- Komunikasi	1.660	8.174	***	.998
gk3	<--- Kepemimpinan_Partisipatif	.286	2.031	.042	.467
km1	<--- Komunikasi	1.000			.699
km2	<--- Komunikasi	1.314	8.121	***	.898
mt1	<--- Motivasi	1.000			.931
pk4	<--- Prestasi_Kerja	.741	5.543	***	.503
gk2	<--- Kepemimpinan_Partisipatif	.728	2.593	.010	.465
gk1	<--- Kepemimpinan_Partisipatif	1.000			.817

Sumber: Olahan peneliti dengan Amos lampiran

Tabel 2., menunjukkan bahwa besarnya regresi antara variabel Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi sebesar 0,191 dan nilai CR = 1,718, artinya variabel Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif, signifikan terhadap Motivasi pegawai. Besarnya regresi antara variabel Komunikasi dengan Motivasi pegawai sebesar 0,941 dan nilai CR = 7,611, artinya pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi pegawai sangat kuat dan signifikan. Besarnya regresi antara variabel Motivasi pegawai terhadap Prestasi pegawai sebesar 0,371 dan nilai CR = 2,788, artinya pengaruh Motivasi pegawai terhadap Prestasi kerja pegawai sangat kuat dan signifikan.

Besarnya regresi antara variabel Kepemimpinan Partisipatif dengan prestasi kerja pegawai sebesar 0,294 dan nilai CR = 2,122, artinya variabel Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif, signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Besarnya regresi antara variabel Komunikasi dengan prestasi kerja pegawai sebesar 0,248 dan nilai CR = 2,146, artinya variabel Komunikasi berpengaruh positif, signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Tabel 3., menunjukkan secara rinci nilai *p value* dan koefisien jalur antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 3. ; Koefisien Jalur Antar Variabel

Struktur Hubungan	Koefisien Jalur	Nilai C.R.	Probabilitas (P value)	Keterangan Sig. $\leq 0,05$
Motivasi ← Kep_Partisipatif	.137	2,718	0,036	Signifikan
Motivasi ← Komunikasi	.765	7,611	0,000	Signifikan
Prestasi Kerja ← Motivasi	.494	2,788	0,005	Signifikan
Prestasi Kerja ← Kep_Partisipatif	.282	2,122	0,034	Signifikan
Prestasi Kerja ← Komunika	.268	2,146	0,025	Signifikan

Sumber: Olahan peneliti dengan Amos lampiran

HASIL

Terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi pegawai sebesar 0,137. Artinya dengan meningkatnya kualitas kepemimpinan partisipatif satu satuan dari para pimpinan Maspion Group Surabaya Jawa Timur, akan meningkatkan Motivasi pegawai sebesar 0,137 satuan. Hal ini berarti **hipotesis 1 diterima**.

Terdapat pengaruh dari variabel Gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel prestasi kerja pegawai sebesar 0,282.

Artinya dengan meningkatnya kualitas kepemimpinan partisipatif satu satuan dari para pimpinan Maspion Group Surabaya Jawa Timur, akan meningkatkan prestasi kerja pegawai sebesar 0,282 satuan. Hal ini berarti **hipotesis 2 diterima**.

Terdapat pengaruh dari variabel Komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 0,765. Artinya dengan adanya komunikasi yang baik yang terjadi pada pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur di antara sesama pegawai maupun dengan para pimpinan, akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sebesar 0,765 satuan. Hal ini berarti. Hal ini berarti **hipotesis 3 diterima**.

Terdapat pengaruh dari variabel komunikasi pegawai terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur sebesar 0,268. Artinya variabel komunikasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai, dimana dengan kenaikan satu satuan komunikasi pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, akan meningkatkan prestasi pegawai sebesar 0,268 satuan. Hal ini berarti **hipotesis 4 diterima**.

Terdapat pengaruh langsung dari Motivasi pegawai terhadap prestasi kerja pegawai pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur sebesar 0,494. Artinya motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai, dimana dengan kenaikan satu satuan motivasi pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, akan meningkatkan prestasi pegawai sebesar 0,494 satuan. Hal ini berarti **hipotesis 5 diterima**.

PEMBAHASAN

Penelitian ini telah menemukan bahwa prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur dapat dijelaskan secara signifikan oleh variabel gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi, dan motivasi kerja pegawai. Temuan ini dapat menjadi alternatif model atau cara pengelolaan prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Dalam konteks ini pengaruh variabel-variabel penjelas dapat dikaji lebih lanjut

untuk mendapatkan bahasan yang lebih komprehensif.

Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka pada penelitian ini, di dapat bahwa Kepemimpinan, partisipatif signifikan mempengaruhi motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, dengan koefisien regresi sebesar 0,137 (sign= 0.036). Hal ini menunjukkan bahwa cukup besar peranan faktor kepemimpinan partisipatif bila dihubungkan dengan motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Faktor keseimbangan pengawasan, kebersamaan dalam proses pengambilan keputusan, dan pimpinan mendengarkan pendapat bawahan adalah faktor-faktor pembentuk variabel kepemimpinan partisipatif. Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa faktor-faktor ini mempunyai kaitan yang positif terhadap motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Kepemimpinan partisipatif menjelaskan bahwa: manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok yang berarti pada setiap individu. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan pemecahan konflik. Peran manajer dalam pertemuan kelompok pertama-tama memandu diskusi dan membuat dukungan, konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah. Partisipasi dari bawahan dalam mengambil keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi (Esrael, Walter Crasg, 1992)

Karena pada hakekatnya faktor memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan pemecahan konflik dan keteladanan adalah faktor penting pada seorang pemimpin, dimana faktor ini menjadi salah satu faktor yang sangat strategis untuk membuat kepemimpinan menjadi langgeng dan disukai para anak buah. Kewibawaan juga menjadi salah satu yang penting dari seorang pemimpin, karena pemimpin yang berwibawa

akan diperhatikan para pengikutnya. Penyampaian informasi yang baik dan partisipatif menjadi salah satu modal penting untuk berkomunikasi, disisi lain faktor pengambilan keputusan juga sangat penting dimiliki seorang pemimpin.

Penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan Irianto Bambang (2004) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan pada Dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Sampang, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Evi Hendriati (2005) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Setda Pemerintah Kota Semarang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan, motivasi dan kinerja. Penelitian Chairil Anwar (2008) tentang Dampak Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dan Prestasi kerja di PT. Miwon gresik, juga menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka pada penelitian ini, di dapat bahwa Kepemimpinan, partisipatif signifikan mempengaruhi prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, dengan koefisien regresi sebesar 0,282 (sign= 0.034). Hal ini menunjukkan bahwa cukup besar peranan faktor kepemimpinan partisipatif atas prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur bila dihubungkan dengan prestasi kerja. Faktor keseimbangan pengawasan, kebersamaan dalam proses pengambilan keputusan, dan pimpinan mendengarkan pendapat bawahan adalah faktor-faktor pembentuk variabel kepemimpinan partisipatif. Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa faktor-faktor ini mempunyai kaitan yang positif terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Kepemimpinan adalah cara se-

orang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara Hadi (2006), menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada partisipasi dapat memotivasi bawahan, dan dengan tim manajemen yang baik, akan berdampak terhadap peningkatan kinerja

Penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan Irianto Bambang (2004) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan pada Dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Sampang, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Evi Hendriati (2005) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh kinerja pegawai. Hasil penelitian Chairil Anwar (2008) tentang Dampak Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dan Prestasi kerja di PT. Miwon Gresik, juga menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka pada penelitian ini, di dapat bahwa komunikasi pegawai, signifikan mempengaruhi motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, dengan koefisien regresi sebesar 0,765 (sign= 0.000). Hal ini menunjukkan bahwa cukup besar peranan faktor komunikasi pegawai di Maspion Group Surabaya Jawa Timur bila dihubungkan dengan prestasi pegawai. Faktor hubungan tugas, hubungan prestasi dan pengembangan, dan efektivitas komunikasi adalah faktor-faktor pem-

bentuk variabel komunikasi pegawai. Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa faktor-faktor ini mempunyai kaitan yang positif terhadap motivasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Karena pada hakekatnya faktor hubungan tugas sangat menentukan keberhasilan seorang pegawai, dengan pengetahuan secara detail tentang tugas yang akan dikerjakan, maka seorang pegawai akan dapat melaksanakan tugasnya dengan sangat baik. Faktor hubungan prestasi dan pengembangan juga sangat menentukan, karena prestasi dan pengembangan diri adalah salah satu yang membuat pegawai selalu tertantang untuk berbuat yang terbaik, dan selalu tertantang untuk melakukan pengembangan diri, maka seorang pegawai dapat memberi contoh dan teladan bagi pegawai lainnya, bagaimana seharusnya pegawai bersikap untuk menjadi pegawai yang berprestasi.

Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaiful Abidin (2006), dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Siantar Top Sidoarjo Tbk”, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Siantar Top Sidoarjo Tbk. Chairil Anwar (2008) tentang Dampak Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dan Prestasi kerja di PT. Miwon Gresik, juga menemukan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka pada penelitian ini, di dapat bahwa komunikasi pegawai, signifikan mempengaruhi prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, dengan koefisien regresi sebesar 0,268 (sign= 0.025). Hal ini menunjukkan bahwa cukup besar peranan faktor komunikasi pegawai di Maspion Group Surabaya Jawa Timur bila dihubungkan dengan prestasi pegawai. Karena pada hakekatnya

komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, sehingga karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan yang dikehendaki bersama. Faktor hubungan tugas, hubungan prestasi dan pengembangan, dan efektivitas komunikasi adalah faktor-faktor pembentuk variabel komunikasi pegawai. Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa faktor-faktor ini mempunyai kaitan yang positif terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaiful Abidin (2006), dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Siantar Top Sidoarjo Tbk", hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Siantar Top Sidoarjo Tbk. Hasil Penelitian Chairil Anwar (2008) tentang Dampak Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi dan Prestasi kerja di PT. Miwon Gresik, juga menemukan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka pada penelitian ini, di dapat bahwa motivasi pegawai, signifikan mempengaruhi prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur, dengan koefisien regresi sebesar 0,494 (sign= 0.005). Hal ini menunjukkan bahwa cukup besar peranan faktor motivasi pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur bila dihubungkan dengan prestasi pegawai. Faktor perilaku kerja, promosi, dan penghargaan/ penghasilan adalah faktor-faktor pembentuk variabel motivasi pegawai. Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa faktor-faktor ini mempunyai kaitan yang positif terhadap prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Karena pada

hakekatnya faktor perilaku kerja sangat menentukan motivasi seorang pegawai, dengan keinginan pegawai bekerja dengan efektif dan menghasilkan *output* yang maksimal, pegawai menyenangi pekerjaannya, dan pegawai mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya, maka seorang pegawai akan termotivasi untuk dapat melaksanakan tugasnya. Faktor promosi juga sangat menentukan, karena promosi memberi kesempatan mengembangkan karir dan kesempatan mengikuti pendidikan atau pelatihan, akan membuat pegawai termotivasi untuk selalu melakukan yang terbaik. Faktor penghargaan/ penghasilan juga sangat menentukan termotivasinya pegawai, dengan pemberian penghargaan yang layak akan memotivasi pegawai melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahim Abdullah (2005) dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT. Batamindo Investment Cakrawala Batam", hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja. Agus Suhendra (2006) dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Prestasi kerja karyawan Divisi Maintenance Facility PT. Merpati Nusantara Airlines di Surabaya", hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pengujian model tersebut diatas, ternyata semua dugaan yang telah dihipotesiskan terbukti. Berdasarkan hal tersebut bahwa kepemimpinan partisipatif dan komunikasi pegawai di Maspion Group Surabaya Jawa Timur, terbukti berpengaruh terhadap motivasi pegawai dan berdampak pada prestasi kerja pegawai Maspion Group Surabaya Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong. M., 1994, *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta

- Baker, Sytvia Ann, 1998, *Involved and Learning Leadership Style and Employee Productivity (Tesis)*, Unpublished, Michigan, USA
- Bernandin, H. John and Joyce E. A. Russel, 1993, *Human Resources Management*, Mc Graw Hill Inc. Singapore
- Cascio, W. F., 1992, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third Edition, Mc Graw Hill Inc, New York.
- Christine M. Shea, 1999, The Effect on Leadership on Performance Improvement on A Manufacturing Tas ABI/INFORM Research
- Colvin, Robert E., 1999, *Transformational Leadership: A Perception for Contemporary Organizations*.
- Davis, T. R. and Luthan F., 1984. Defining and Researching Leadership as a Behavioral Construct: An Idiopathic Approach, *Journal of Applied Behavioural Science*, 20, pp. 237-252.
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom., 1998, *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, PT. Prehallindo, Jakarta
- Di Paolo, Donald G., 2002, *Voices of leadership*, School of Education University of Michigan Ann Arbor Michigan.
- Edwin, Michelle and Gail T , 1975. Managing by Communication : An Oragnizational Approach, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 3,pp.14-24
- Esrael, Walter Crasg, 1992, *A Stwfy of Credit Union Leaderships Style and Organizationl Performance (Thesis)*, Unpublished, Peabody College for Teacher of Vanderbilt University
- Flynn, Evan Stround, 1992, *The Relationship Between Perception of Leadership Style and Institutional Outcome Measures in South Carolina Two-Year Technical Collages (Disertation)* Unpublished, Georgia State University, USA
- Goleman, Daniel, 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, (March-April), pp.78- 90
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard and Dewey E Johnson, 1993. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources* (New Jersey: Prentice Hall, Inc), terjemahan Agus Dharma, 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga).
- Mc. Cormick, Michael J., 2002, *Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Emperical Test*. School of Human Sciences and Humanities. USA: University of Houston-Clear Lake
- Rajiv, Mehta, Dubinsky, Alan J dan Anderson, Rolph E., 2003, *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*. School of Management, New Jersey, Institute ot Technology, Newark, New Jersey, USA
- Robbins, P Stephen, 1997. *Organizational behavior (9th Edition)*, Prentice Hall International, New York
- Robert, H Karlene, and David M, Hunt, 1991. *Organizational Behavior*, 2nd Edition.
- Robinson, David, Ninosimourd dan Frank Porporino, 1999, *Research on Staff Commitment: A Discussion Paper, Corectional Service of Canada*, <http://www.canada.qc.ca>
- Stonner A.F James, and Edward R Freeman, 1996. *Management* (New York: Prentice Hall Inc), terjemahan Wihelmus dan Benyamin, 1994. *Manajemen* (Jakarta: Intermedia).
- Yeung, Rob, 2000, Employee Empowerment: Management Styles, Human Resources Management. *Journal of Accountancy*. Vol. 125.
- Yulk, Gary, 1994, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Terjemahan, Prenhallindo, Jakarta.