
Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN NEED FOR
ACHIEVEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM KOTA
MALANG

Dwi Yulis Susanto
yulissusanto76@gmail.com
Universitas Gajayana Malang

Abstrak

Penelitian ini menguji tentang hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan need for achievement terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang. Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PDAM Kota Malang yang berjumlah 372 pegawai. Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan skala *likert* dan menggunakan metode *regresi linier berganda*. Jumlah sampel 190 orang karyawan dari populasi 372 orang karyawan PDAM Kota Malang dengan menggunakan teknik purposive random sampling. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesis pertama ditolak di mana gaya kepemimpinan transaksional secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hipotesis kedua diterima, dimana need for achievement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis ketiga diterima, dimana gaya kepemimpinan transaksional dan need for achievement berpengaruh positif dan signifikan secara simulatan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Hasil koefisien determinasi didapatkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,139 artinya bahwa besar pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan need for achievement adalah sebesar 13,9 persen, sedangkan besar pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh faktor lain adalah sebesar 86,1 persen

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan Transaksional, Need for achievement, Kinerja Karyawan.*

Abstract

This study examines interconnection between transactional leadership and need for achievement to employee performance in PDAM Malang. This research was conducted in PDAM Malang City. The population of this study are employees of PDAM Malang City amounting to 372 employees. Quantitative research method using Likert scale and using multiple linear regression method. The number of samples of 190 employees from the population of 372 employees PDAM Malang City by using purposive random sampling technique. Based on the result of hypothesis test, first hypothesis rejected which is no effect on the performance of the employee, the second hypothesis is accepted, wherever the need for achievement shows positive and significant effect on the employee performance, and the last hypothesis is accepted, it is persue just as positive and significant influence simultaneously on employee performance. Based on the determination coefficient obtained Adjusted R Square value of 0.139 means that the influence of employee performance variables caused by transactional leadership style variables and need for achievement is 13.9 percent, while the big influence on employee performance variables caused by other factors is by 86.1 percent Keywords: Transactional Leadership Style, Need for achievement, Employee Performance.

Keywords : *Transactional Leadership, Need for achievement, Employee Performance*

Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan pokok atau inti dalam sebuah organisasi ataupun sebuah perusahaan. Agar seluruh aktivitas perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengalaman dan berpengetahuan tinggi serta upaya untuk mengelola perusahaan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Menurut Donnelly (2003) kinerja merupakan tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik.

Upaya pengembangan karyawan sebuah perusahaan merupakan unsur yang paling dominan dalam proses peningkatan mutu yang dilakukan serta dalam rangka kompetensi untuk meningkatkan kinerjanya. Di era globalisasi sekarang ini, peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan secara signifikan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena perlu adanya upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling penting, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar perusahaan dan mendukung tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai loyalitas kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan dapat bertahan hidup serta mengembangkan usahanya. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Tercapainya tujuan sebuah perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan yang memadai, sarana dan prasarana

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang melaksanakan tanggung jawab tersebut.

Setiap perusahaan akan berlomba-lomba dalam rangka meningkatkan kinerja individu karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut akan tercapai. Ada beberapa faktor yang dapat diukur dalam keberhasilan karyawan, di antaranya kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan, dan tercapainya laba yang maksimal.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2010) faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut penelitian Hardjanti dan Rahadhini (2011) prestasi kerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi, atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu, sehingga tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses atau tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Widyatmini dan Hakim (2008), Sukmawati (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya faktor gaya kepemimpinan saja yang perlu diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi perusahaan juga harus memperhatikan faktor motivasi kerja. Menurut penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan memproduksi.

Menurut penelitian Damayanti et al., (2013) pemahaman terhadap motivasi karyawan akan sangat penting kaitannya dengan pencapaian tujuan, yaitu prestasi kerja atau kinerja dan efisiensi. Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja.

Keberadaan PDAM di berbagai daerah merupakan perusahaan pemerintah yang pengelolaannya dibawah tanggung jawab pemerintah daerah yang diharapkan dapat melayani masyarakat serta tetap mendapatkan profit atau keuntungan. Salah satu cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif di bidang sumber daya manusia (Bangun, 2012). Keberhasilan manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan dapat diukur dari hasil operasional perusahaan yang disebut dengan kinerja perusahaan Dengan peningkatan jumlah penduduk yang ada di Kota Malang pihak PDAM harus berani mengambil tindakan strategi dalam mengatasi kekurangan produksi air, karena apabila peningkatan jumlah penduduk tidak di ikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan kemungkinan yang akan terjadi adalah penurunan reputasi PDAM dimata masyarakat. Peningkatan sistem manajemen perusahaan yang ada akan bermanfaat dalam operasional perusahaan.

Peningkatan manajemen bisa melalui pendidikan dan pelatihan. Segi manajemen yang perlu ditingkatkan antara lain adalah sistem pelayanan yang digunakan, karena sistem

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

pelayanan merupakan hal yang sangat penting karena berhubungan dengan konsumen, terlebih lagi dengan adanya implementasi Undang-Undang No.25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang memungkinkan konsumen melayangkan gugatan atau tuntutan atas ketidakpuasan pelayanan yang diberikan oleh PDAM. Apabila sistem pelayanan memenuhi kriteria yang diinginkan konsumen maka sudah tentu menjadikan perusahaan lebih tangguh.

PDAM Kota Malang sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dengan citra baik yang didapat PDAM Kota Malang salah satunya adalah penghargaan Global Water Award, di Uni Emirate Arab tahun 2016. Berkat inovasi Produk Zona Air Minum Prima (ZAMP) serta pilot project 100-0-100, yang satu poinnya 100 persen terlayannya air bersih, mendapat perhatian khusus dari dunia internasional penghargaan ini sangat membanggakan khususnya bagi masyarakat Malang. (www.malangtimes.com).

Dari beberapa prestasi yang didapat oleh PDAM Kota Malang peneliti menduga ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan Need for Achivement yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga PDAM kota Malang mendapatkan prestasi atau penghargaan tersebut. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa orang karyawan PDAM Kota Malang, mengemukakan bahwa karyawan mampu bekerja secara mandiri didalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena adanya jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang jelas mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan setiap harinya. Begitupun dengan komunikasi yang terjadi dalam perusahaan baik antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan terjalin dengan baik.

Selain itu, sejak Januari tahun 2014 PDAM Kota Malang menerapkan sistem penilaian kinerja yang lebih obyektif dan efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dimaksudkan agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik dan memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuan yang

dimilikinya. Sistem penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan menilai aspek perilaku dan aspek sasaran kerja. Nilai total kinerja merupakan gabungan dari nilai perilaku dan nilai pencapaian sasaran kerja dengan bobot masing-masing 40% dan 60%. Pegawai dengan kinerja lebih tinggi akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Sedangkan pegawai dengan kinerja buruk akan mendapatkan sanksi mulai dari ringan sampai dengan pemberhentian

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terlihat bahwa kinerja karyawan sangat ditentukan pada jadwal kerja dan SOP (*Standard Operational Procedure*) yang sudah ada dan jelas serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bersifat konstan (sama setiap harinya), maka hal ini merupakan alasan dari tercapainya beberapa prestasi yang pernah didapat PDAM Kota Malang.

Dari latar belakang dan penelitian tersebut diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor utama pendukung dalam menjalankan strategi organisasi, untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu dilakukan penelitian pada variabel-variabel yang saling mempengaruhi tersebut.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Keating, 1991). Kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi, perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2003).

Kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi, adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2003).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Riberu, (dalam Siti Maria Uzlah, 2011) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya. Menurut Riberu gaya kepemimpinan tidak hanya tergantung dari sifat pribadi si pemimpin tetapi juga dari iklim yang sudah ditentukan oleh iklim yang sudah ditentukan oleh struktur dan kebudayaan kelompok. Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan antara lain: kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan mengarahkan-memotivasi tingkah laku orang lainkelompok, adanya unsur kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut dalam melaksanakan tugas - tugas pekerjaan manajerialnya Menurut Soekarso (2010). Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku menetap yang ditunjukkan ketika berusaha mempengaruhi kegiatan - kegiatan karyawan yang diketahui dan dirasakan oleh karyawan.

Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (1994) kepemimpinan transaksional muncul ketika kepemimpinannya lebih menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan pegawainya yang melibatkan hubungan pertukaran. Pegawai memperoleh imbalan segera dan nyata apabila memenuhi perintah pemimpin. Maka secara rinci dapat dijelaskan, seorang pemimpin transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut: contingent reward,

management by exception (active), dan management by exception (passive). Contingent Reward, artinya pemimpin menjanjikan imbalan kepada para pegawai untuk kinerja yang baik dan pemimpin menghargai prestasi kerja. Management By Exception (active), artinya mengawasi pelaksanaan tugas pekerjaan pegawainya agar mereka tidak membuat kesalahan – kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan pegawai dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki. Management By Exception (passive), artinya melakukan tindakan setelah terjadi kegagalan pegawai untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius, pemimpin berpandangan bahwa atasan belum akan bertindak jika belum ada kegagalan. Pegawai mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki unjuk kerjanya, mengatasi masalahnya, dan mengoreksi kesalahannya.

Teori Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai & Sagala, 2009), Koontz (dalam Notoatmodjo, 2009) mendefinisikan motivasi yaitu “motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan”. Berdasarkan definisi motivasi yang telah dirumuskan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang dimiliki oleh setiap individu dalam mengerahkan kemampuan dan keterampilannya dalam tujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan psikologis yang nantinya berdampak pada pencapaian kinerja yang optimal.

Teori motivasi sendiri dibagi menjadi dua yaitu: Teori Proses dan Teori Kepuasan. Teori proses menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu didorong agar melakukan tugasnya dengan maksimal. Teori proses ini dianut oleh Edwin Locke dengan teori penetapan tujuan, Victor Vroom

dengan teori harapan, Stacy Adams dengan teori keadilan, serta Porter dan Lawler dengan teori kepuasan kinerja.

Sedangkan, teori kepuasan menjelaskan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini membahas bahwa individu memiliki kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan psikologis tertentu yang memuaskan seseorang dan penyebab seseorang itu termotivasi melakukan sesuatu untuk memenuhi kepuasan tersebut.

Teori Trikotomi Kebutuhan McClelland McClelland dalam Mangkunegara (2009) dalam teorinya menyatakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh “virus mental” yang ada di dalam dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk dapat mencapai hasil yang maksimal. Virus mental yang dimaksud adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.

1. Kebutuhan Prestasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, prestasi adalah hasil yang telah dicapai. Prestasi dapat dicapai dengan menggunakan kemampuan intelektual, spiritual, dan emosional, serta ketahanan diri terhadap segala situasi dalam aspek kehidupan. Kebutuhan Prestasi akan mendorong seseorang berprestasi dalam keadaan bila target yang akan dicapai nyata dan memiliki peluang untuk diperoleh serta cenderung menimbulkan kreatifitas pada seseorang.

Kebutuhan Prestasi dirumuskan dan menetapkan bahwa pencapaian perilaku yang terkait adalah hasil dari konflik antara harapan sukses dan takut gagal. Kecenderungan pendekatan dan penghindaran terdiri dari fungsi kebutuhan pencapaian, harapan dari keberhasilan dan kegagalan, dan nilai insentif dari keberhasilan dan kegagalan.

2. Kebutuhan Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan individu atau kelompok untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan individu tersebut. Seseorang yang

memiliki tingkat Kebutuhan Kekuasaan yang tinggi cenderung berperilaku lebih tegas. Veroff dalam Nindyati (2014) mendefinisikan tujuan kebutuhan kekuasaan sebagai mengerahkan pengaruh dan mencari peningkatan subkategori yang sudah ditetapkan sebagai bagian dari tujuan perilaku untuk memperoleh kebutuhan prestasi.

3. Kebutuhan Afiliasi

Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian. Seseorang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi.

McClelland dalam Nindyati (2014) menjelaskan bahwa karakter individu dengan Kebutuhan Afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Motivasi Berprestasi

Definisi Motivasi Berprestasi

Murray (dalam Chaplin, 2004) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motif untuk mengatasi rintangan-rintangan atau berusaha melaksanakan secepat dan sebaik mungkin pekerjaan yang ada. Selain itu menurut McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell (dalam Meinawati, 2007) motivasi berprestasi merupakan tujuan dari individu agar berhasil dalam persaingan dengan standar tinggi. Individu mungkin gagal mencapai tujuan ini, tetapi memungkinkan individu tersebut untuk mengidentifikasi tujuan yang akan dicapai. McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang dikerjakan sebelumnya serta lebih berorientasi pada pekerjaan atau tugas (Robbins, 1986).

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi berkaitan dengan hasrat atau keinginan individu untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya, bukan untuk memperoleh penghargaan social atau prestasi melainkan untuk mencapai kepuasan dalam dirinya. McClelland juga mengemukakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan lebih memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan perbaikan kinerja dan belajar lebih baik.

Menurut McClelland dan Atkinson (dalam Rahmawati, 2006), motivasi yang paling penting untuk pendidikan adalah motivasi berprestasi, dimana seseorang cenderung berjuang untuk mencapai sukses atau memilih suatu kegiatan yang berorientasi untuk tujuan sukses atau gagal.

Ciri Motivasi Berprestasi Ada beberapa karakteristik dari individu yang memiliki motivasi berprestasi yang dijabarkan oleh McClelland (1987), yakni sebagai berikut:

- a. Menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang
- b. Bertanggung jawab secara personal atas performa kerja
- c. Menyukai umpan balik
- d. Inovatif Mereka yang memiliki motivasi berprestasi
Ketahanan

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, karena hasil dari data penelitian yang diperoleh berupa angka-angka dan akan dianalisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2008). Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transaksional, need for achievement dan kinerja karyawan

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 372 karyawan.

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2008). Peneliti menggunakan rumus *Slovin* untuk menentukan jumlah sample yang sesuai dengan jumlah populasi, dengan rumus *Slovin* didapatkan jumlah sample sebanyak 190 orang karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive random sampling*. *Purposive random sampling* adalah penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Artinya digunakannya teknik *purposive random sampling* karena penelitian sudah menetapkan terlebih dahulu sampel yang akan dipakai untuk penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini dilakukan karena beberapa pertimbangan, yaitu keterbatasan waktu, tenaga dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh.

Metode pengumpulan data yang digunakan berbentuk kuesioner dengan skala Model Likert.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Subjek Penelitian

Berikut ini akan diuraikan mengenai gambaran subjek penelitian. Diawali dengan Usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja. Penelitian ini melibatkan 190 sampel penelitian yang diambil dari PDAM Kota Malang dengan jumlah populasi 372 karyawan.

Jenis Kelamin

Tabel 1
Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	273	73%
Wanita	99	27%
Total	372	100%

Usia

Tabel 2
Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia

No	Kelompok Usia	Jumlah	Persentase
1	< 30	19	5,1%
2	> 30 - 35	18	8,0%
3	>35 - 40	48	12,9%
4	>40 - 45	130	34,9%
5	>45 - 50	110	29,5%
6	>50	47	12,6%
Total		372	

Tingkat Pendidikan

Tabel 3
Karakteristik Karyawan Berdasarkan tingkat Pendidikan Terakhir

Pendidikan Formal	Jumlah	Persentase
- S2	21	5,6%
- Sarjana / S1	214	57,5%
- Sarjana Muda / D3	6	1,6%
- D 1	2	0,5%
- SLTA	117	31,4%
- SLTP	12	3,2%
Total	372	

Lama Kerja

Tabel 4
Karakteristik Karyawan Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
≤ 10 tahun	22	11.6%
11 - 20 tahun	38	20.0%
21 - 30 tahun	126	66.3%
> 30 tahun	4	2.1%
Total	168	88.4%

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ketepatan data. Sebuah model regresi akan digunakan untuk melakukan

peramalan sebuah model yang baik adalah model dengan kesalahan peramalan yang seminimal mungkin. Karena itu, sebuah model sebelum digunakan seharusnya memenuhi beberapa asumsi, yang biasa disebut asumsi klasik (singgih santoso, 2009).

Asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Kolmogrov-Smirnov*. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% maka jika nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* diatas nilai signifikan 5% artinya variabel residual berdistribusi normal (Situmorang, 2010).

Berikut disajikan hasil pengujian asumsi normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 4
Uji Kolmogorov-Smirnov

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	1.165
Asymp. Sig. (2-tailed)	.133

Hasil pengujian asumsi normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov didapatkan nilai signifikansi (0,133) lebih dari alpha (0,050) sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas

Berikut disajikan hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser.

Tabel 4
Uji Glejser

Model		t	Sig.
1	(Constant)	-.235	.815
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	1.369	.173
	Need For Achivement	.083	.934

Hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser didapatkan nilai signifikansi pada masing-masing variabel lebih dari alpha (0,050), sehingga tidak ada indikasi heteroskedastisitas pada variabel bebas yang digunakan.

c. Asumsi Multikolinieritas

Tujuan dari uji multikolinieritas adalah untuk mengetahui variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* melalui program *SPSS*. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 1 atau nilai *VIF* < 5, maka tidak terjadi multikolinieritas (Situmorang, 2010).

Berikut disajikan hasil pengujian asumsi multikolinieritas dengan menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Tabel 4

Uji Variance Inflation Factor

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transaksional	.955	1.047
	Need For Achivement	.955	1.047

Hasil pengujian asumsi multikolinieritas dengan menggunakan VIF didapatkan nilai VIF pada masing-masing variabel kurang dari sepuluh (<10), sehingga tidak ada indikasi multikolinieritas pada variabel bebas yang digunakan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Berikut disajikan hasil regresi linier berganda antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4

Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.392	8.705		3.262	.001
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	.125	.088	.098	1.420	.157
	Need For Achivement	.433	.085	.352	5.091	.000

Hasil persamaan regresi linier antara gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan disajikan sebagai berikut:

$$Y = a + b1 X1 + b2 X2 + e$$

$$Y = 28.392 + 0.125 X1 + 0.433 X2 + e$$

Dari persamaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta (a) sebesar 28,392 menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional dan

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

Need For Achivement maka kinerja karyawan siswa sebesar 28,392.

- b) Nilai koefisien gaya kepemimpinan transaksional (b1) sebesar 0,125 menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.
- c) Nilai koefisien Need For Achivement (b2) sebesar 0,433 menunjukkan bahwa semakin baik Need For Achivement maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini.

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan uji simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2), dan uji parsial (uji t).

a. Uji Simultan (Uji-F)

Berikut disajikan hasil pengujian pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan secara simultan dengan menggunakan uji F.

Tabel 4
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1462.992	2	731.496	16.219	.000 ^b
	Residual	8433.772	187	45.100		
	Total	9896.763	189			

Hasil pengujian secara simultan dengan uji F didapatkan nilai F hitung (16,219) lebih dari F tabel (3,044) atau nilai signifikansi (0,000) kurang dari alpha (0,050) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan secara simultan.

b. Koefisien Determinasi (R²)

Berikut disajikan hasil koefisien determinasi antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan R².

Tabel 4.12

Koefisien Determinasi R²

Hasil koefisien determinasi didapatkan nilai Adjusted R

R	R Square	Adjusted R Square
.384 ^a	.148	.139

Square sebesar 0,139 artinya bahwa besar pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement adalah sebesar 13,9 persen, sedangkan besar pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh faktor lain adalah sebesar 86,1 persen.

c. Uji Parsial (Uji-t)

Berikut disajikan hasil pengujian pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan menggunakan uji t.

Tabel 4
Hasil Uji t

Model	T	Sig.	
1	(Constant)	3.262	.001
	Gaya kepemimpinan transaksional	1.420	.157
	Need For Achivement	5.091	.000

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

- a. Uji parsial antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung (1,420) kurang dari t tabel (1,973) atau nilai signifikansi (0,157) lebih dari alpha (0,050) sehingga tidak terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
- b. Uji parsial antara Need For Achivement terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung (5,091) lebih dari t tabel (1,973) atau nilai signifikansi (0,000) kurang dari alpha (0,050) sehingga terdapat pengaruh signifikan antara Need For Achivement terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Analisis Regresi Linier Berganda

Digunakannya analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan Need For Achivement (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Kota Malang.

Hasil persamaan regresi linier berganda pada gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement terhadap kinerja karyawan adalah : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$. Dari persamaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut : ($Y = 28.392 + 0.125 X_1 + 0.433 X_2 + e$) artinya nilai konstanta (a) sebesar 28,392 menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement maka kinerja karyawan sebesar 28,392. Kemudian nilai koefisien gaya kepemimpinan transaksional (b1) sebesar 0,125 menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Dan nilai koefisien Need For Achivement (b2) sebesar 0,433 menunjukkan bahwa semakin baik Need For Achivement maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil regresi linear berganda yang telah dipaparkan, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang

1. Pengujian hipotesis

Pengujian Hipotesis Secara parsial (Uji t) memiliki tujuan untuk menguji dari hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (x1) dan Need For Achivement (x2). Secara parsial atau secara individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Kota Malang.

a. Hipotesis 1 (H1) : ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji t, dimana antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung (1,420) kurang dari t tabel (1,973) atau nilai signifikansi (0,157) lebih dari alpha (0,050) sehingga secara pasrsial tidak terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Hal ini berarti bahwa hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan ditolak, atau Ho diterima dan Ha ditolak.

Issak, (2014) Menyebutkan beberapa kelemahan kepemimpinan Transaksional, antara lain: (a) Pemimpin Transaksional hanya tertarik dengan prosedur dalam menentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pikiran mereka hanya dalam bentuk membuat peraturan “boleh” atau “tidak boleh” saja. Bentuk “tidak boleh” malah biasanya lebih banyak daripada “boleh”. Ini disebabkan karena selalu menafsirkan tentang prosedur dan peraturan organisasi dengan melakukan penafsiran serta pandangan yang sempit dan kaku. (b) Pemimpin transaksional mengambil jalan mudah dan pintas untuk menjalankan tugas sewaktu membuat keputusan. Golongan pimpinan tidak mau berusaha mengambil inisiatif yang lebih, untuk mencari jalan keluar dalam menyelesaikan suatu masalah secara kreatif dan inovasi. Malah sebaliknya, bawahan yang menghadapi masalah, dianggap sebagai beban organisasi, dan pemimpinnya tidak mau mendengar segala permasalahan yang ada serta mencoba mencari jalan keluarnya. Prinsip yang dipegang oleh pemimpin “Transaksional” adalah, masalah

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

bawahan merupakan masalah pribadi bawahan itu sendiri dan tidak boleh dicampur adukkan dengan masalah organisasi. (c) Dalam aspek komunikasi, Pemimpin Transaksional lebih tertarik dengan menggunakan memo atau tidak mau berhadapan dengan bawahan secara langsung untuk mewujudkan komunikasi tatap muka. Masalah-masalah yang harus diselesaikan melalui pembicaraan tatap muka disalurkan melalui memo mereka berpendapat bahwa, melalui memo lebih berhasil untuk memperlihatkan suatu ketegasan dalam masalah-masalah yang dihadapi organisasi. (d) Kepemimpinan Transaksional ini juga lebih memperlihatkan efektivitas suatu peraturan dan disiplin daripada menggunakan pendekatan pribadi karena, mereka lebih cenderung untuk bersikap otoriter, apabila menjalankan tugasnya. Mereka juga jarang mau berkomunikasi dengan bawahan seolah-olah ada suatu gap atau suatu jurang pemisah antara pemimpin dengan bawahan dan ini secara tidak langsung akan mematikan kreativitas dan jalinan keakraban diantara bawahan dan pimpinan (Issak, 2014)

Hasil ini sejalan dengan penelitian Satrijo Budiwibowo (2014) yang melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru (karyawan) di Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru (karyawan) di Kota Madiun. Namun secara parsial gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja sedangkan disiplin kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja.

b. Hipotesis 2 (H2) : ada pengaruh positif Need For Achivement terhadap kinerja karyawan

Pengaruh komunikasi internal (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Kota Malang. Berdasarkan hasil uji t Need For Achivement terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai t hitung (5,091) lebih dari t tabel (1,973) atau nilai signifikansi (0,000) kurang dari alpha (0,050) sehingga secara parsial

terdapat pengaruh signifikan antara Need For Achivement terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif Need For Achivement terhadap kinerja karyawan diterima, atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian dari Edward Satriya & Dadang Iskandar, (2016) yang menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil uji pengaruh baik parsial maupun simultan yang dilakukan antara variabel motivasi (Need for Achievement, need for power dan need for affiliation) terhadap kinerja diketahui bahwa masing-masing variabel yang terdapat pada motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Siswandi (2013) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan, dipengaruhi/ditentukan oleh perubahan-perubahan dari motivasi, tetapi tidak berlaku sebaliknya. apabila motivasi mengalami peningkatan, maka secara otomatis akan diikuti oleh peningkatan variabel kinerja karyawan, dan sebaliknya.

c. Hipotesis 3 (H_3) : gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achivement secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F) memiliki tujuan untuk menguji dari hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional (x_1) dan Need For Achivement (x_2) secara simultan atau secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Kota Malang.

Berdasarkan hasil uji F dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 atau 5 persen, dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional (x_1) dan Need For Achivement (x_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Hal ini terbukti dari nilai F hitung = 16,219 lebih besar dari nilai F tabel = 3,044. R square yang bernilai sebesar 0,139

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

memiliki pengertian bahwa 0,139 persen variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan komunikasi internal dan sisanya sebesar 86,1 persen dipengaruhi variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa hipotesa yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional dan Need For Achievement secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima, atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Variabel bebas yang berpengaruh dominan

Variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat, berdasarkan perhitungan analisis *standardized coefficients* beta diketahui bahwa variabel Need For Achievement memiliki nilai *standardized coefficients* beta terbesar dari variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,352. Ini berarti bahwa need for achievement memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari analisis dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya, maka berikut ini dapat diambil beberapa kesimpulannya:

1. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Tidak adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah adanya variabel-variabel luaran. Kinerja karyawan itu sendiri tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tetapi menurut Mangkunegara (2006) juga dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor, seperti kompensasi/gaji yang diterima, kemampuan potensi (IQ), pendidikan, hubungan kerja, fasilitas kerja, dan faktor lainnya yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti memiliki temuan lain yakni mengapa

gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah karena adanya SOP (*Standar Operasional Prosedur*). (SOP) menurut pandangan Tambunan (2008) adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang ada dalam organisasi yang digunakan untuk memastikan, bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi berjalan secara efektif, konsisten, standard dan sistematis.

2. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Need For Achivement terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan, dipengaruhi/ditentukan oleh perubahan-perubahan dari Need For Achivement, tetapi tidak berlaku sebaliknya, apabila variabel need for achivement mengalami peningkatan, maka secara otomatis akan diikuti oleh peningkatan variabel kinerja karyawan, dan sebaliknya. Need for achivement memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik need for achivement maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Pace dan Faules (2013) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki arti penting karena tidak hanya memberikan manfaat bagi orang-orang yang ingin memahami perilaku organisasi, tetapi juga memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya dalam suatu organisasi. Artinya, komunikasi organisasi dalah dijadikan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan komunikasi maka pimpinan dapat memberikan pengarahan, informasi atau bimbingan agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Sebaliknya, karyawan juga dapat berkonsultasi kepada pimpinan tentang kendala atau masalah pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.
3. Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan variabel-variabel independen yakni gaya kepemimpinan transaksional dan

need for achievement secara simultan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4. Hasil koefisien determinasi berganda (R Square) dapat diketahui bahwa kepemimpinan transaksional, dan need for achievement mempengaruhi kinerja karyawan sebesar (0,139) ini berarti bahwa perubahan naik turunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transaksional dan need for achievement sebesar 13,9%, sedangkan besar pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang ditimbulkan oleh faktor lain adalah sebesar 86,1%. Besarnya persentase faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini memberikan peneliti asumsi bahwa selain faktor gaya kepemimpinan dan need for achievement, faktor budaya organisasi, kompensasi, lama kerja, standard operasional prosedur, serta komunikasi juga dapat berpengaruh lebih signifikan lagi terhadap kinerja karyawan.

Saran

Dari hasil penelitian ini peneliti dapat diajukan beberapa saran yaitu:

1. Secara teori untuk gaya kepemimpinan transaksional masih sangat minim, untuk dapat memberikan wawasan dan sumbangsih pemikiran dalam psikologi industri perlu adanya penelitian yang lebih banyak tentang gaya kepemimpinan transaksional dapat menjadi acuan pembandingan dalam penelitian pada bidang yang sama dan bermanfaat bagi pembaca.
2. Hasil penelitian menunjukkan secara bersama-sama kepemimpinan dan need for achievement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tentunya hal ini dapat terus ditingkatkan dan dipertahankan baik oleh pimpinan maupun karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, hal ini perlu mendapat perhatian

perusahaan khususnya bagi pimpinan agar dapat menggunakan/ menerapkan gaya kepemimpinan transaksional karena semakin erat hubungannya maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya.

3. Berdasarkan analisis pula diketahui bahwa need for achievement merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang, berarti kebutuhan berprestasi merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi kinerja karyawan, seyogyanya bagi pimpinan dan karyawan agar terus meningkatkan kebutuhan berprestasinya secara terus menerus dengan tidak melupakan variabel lain yang juga sama penting.
4. Bagi para peneliti selanjutnya, untuk lebih mengembangkan penelitian dengan mengganti atau menambahkan variabel lain dengan menggunakan jenis atau macam kepemimpinan yang lainnya serta variabel lain seperti pelatihan, standar operasional prosedur, kompensasi/gaji yang diterima, kemampuan potensi (IQ), motivasi kerja, stress kerja dan budaya organisasi. Serta menggunakan tempat lain sebagai objek penelitian seperti rumah sakit, bank, perguruan tinggi, kantor instansi, lainnya, dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Brahmasari, Ida Ayu. Agus Suprayetno. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, Surabaya.
- Davis, Keith, Newstrom, dan John W. (2004). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh Bahasa Indonesia. Jilid I. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Darmawan, D. (2013). *Merode penelitian kuantitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Fanni, A.I.(2013) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk*. Universitas Negeri Surabaya Jurnal Ilmu Manajemen Volume 1 Nomor 2 Maret 2013.
- Gibson, J.L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ginting, Paham dan Syafrizal Helmi Situmorang. (2008). *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*, Medan : USU Press.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, 2003. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Nitisemito, A.S. (2008). *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama.
- _____. (2005). *PPSDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Sehfudin,A. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Hasibuan, M.S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Issakh, H.I. (2014). *Kepemimpinan Dalam Melakukan Perubahan Organisasi*. Jakarta : In Media.
- _____ (2014). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : In Media.
- I Komang Prawina Wijaya dan Made Surya Putra. (2014), *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Panca Dewata Denpasar Bali*, E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana [Vol 3, No 10 \(2014\)](#), (diakses pada 23 April 2016 pukul 20.00 WIB)
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F, 2013, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terjemahan: Dedy Mulyana, Cetakan kedelapan, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panggabean. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Riniwati, Harsuko. (2011). *Mendongkrak Motivasi Dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang : UB Press.
- Rivai Dan Basri, (2005). *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins SP, dan Judge. (2007). *Perilaku organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- _____ (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____ (2011). *Organizational Behavior. 14th Ed.* Boston: Pearson.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Pt. Indeks Kelompok Gramedia.
- _____ (2008). *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa, Bennyamin Molan (Edisi Ke-10)*. Jakarta : Indeks.
- Rosnani, T. (2012) *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*. Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan 2012, Vol. 3, No. 1, 1-28 1

Dwi Yulis Susanto | Gaya Kepemimpinan

- Singgih, S. (2009) *Panduan Lengkap Menguasai Statistik Dengan Spss 17*. Jakarta: Pt Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siswandi. (2013) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Need For Achivement Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Siswandi* Jurnal Publikasi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro Semarang
- Situmorang, S. H. (2010). *Analisa Data*. Medan: Usu Press
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.
- _____. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Cv. Alfabeta.
- Sunyoto, A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ipwi
- Suryabrata, S. (2005). *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Yogyakarta: Andi.
- Suryabrata, S. (1994). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Pt Rajagrafindo Persada.
- Tambunan, T. (2008). *Ukuran Daya Saing Koperasi Dan Ukm*. Jurnal Pusat Studi Industri Dan UKM.99
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Edisi 12, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi kelima. Jakarta : PT. Indeks
- Yulianita, N. (2005). *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung : Pusat Penerbitan Universitas Bandung
- Yuwono, Dkk. (2005). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Surabaya : Universitas Airlangga
- <http://Www.Kemenkeu.Go.Id/Berita/Indeks-Daya-Saing-Global-Indonesia-Duduki-Peringkat-37-Dari-140-Negara>. Online (Diakses Pada, 05 April 2016,)
- <http://Www.Voaindonesia.Com/Content/Undp-Indeks-Pembangunan-Manusia-Indonesia-Alami-Kemajuan/3110936.Html>. Online (Diakses Pada, 05 April 2016)