

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
PT. GLOBAL TRANSPORTASI MAKASSAR**

MUHAMMAD ASDAR
Dosen STIE WIRA BHAKTI MAKASSAR
Email [.asdar_se@yahoo.co.id](mailto:asdar_se@yahoo.co.id)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan : 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar. 2) Mengetahui gaya kepemimpinan manajer yang paling berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan Teknik analisis kuantitatif dengan menggunakan dua metode analisis, yaitu : Metode analisis kualitatif adalah metode analisis data yang diperoleh lewat wawancara, kuesioner dan sebagainya. Penggunaan metode ini dimaksudkan untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang digunakan dan sejauh mana hal itu berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan dan Metode analisis kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk mengukur peningkatan kinerja karyawan dalam bentuk angka. Dalam metode ini digunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut $Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + E$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persentase produktivitas karyawan pada tahun 2015 merupakan kinerja yang paling tinggi selama lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2011-2015, dimana pada tahun 2015 tingkat produktivitas karyawan adalah sebesar 75,45. Hasil koefisien korelasi (R), menunjukkan nilai sebesar 0,980 dengan demikian dikatakan variabel X1 (Gaya Intruksi), variabel X2 (Gaya Konsultasi), X3 (Gaya Partisipasi) dan X4 (Gaya Delegatif) memiliki keeratan yang tinggi, yakni 98 % atau tingkat standar error 2 % atau 0,2. Hasil koefisien determinasi (R²), menunjukkan nilai sebesar 0,960 atau 96 %, berarti pengaruh variabel X1 (Gaya Intruksi), variabel X2 (Gaya Konsultasi), X3 (Gaya Partisipasi) dan X4 (Gaya Delegatif) terhadap variabel Y (produktivitas kerja karyawan) adalah signifikan (karena mendekati positif satu). Sedangkan selebihnya 4 % adalah pengaruh variabel lainnya, akan tetapi tidak diteliti.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Produktivitas Kerja

PENDAHULUAN

Para ahli dan praktisi manajemen dan kepemimpinan telah lama memahami, bahwa masalah kinerja sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah untuk terus

dipertahankan, karena merupakan suatu kondisi yang setiap saat bisa berubah. Permasalahan yang sering muncul ialah mengapa prestasi karyawan yang ditandai dengan kinerja setiap waktu bisa berubah. Ini merupakan pertanyaan yang sering

muncul dan selalu dihadapi oleh manajemen organisasi apapun bentuknya. Sebagai konsekuensinya, maka tugas manajemen semakin kompleks, karena di samping mempertahankan suasana kerja yang kondusif, juga harus mempertahankan dan memperbaiki kinerja sumber daya manusia serta berusaha agar mereka mempunyai motivasi yang tinggi untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan pada mereka. Di sinilah dituntut pentingnya peran seseorang pemimpin atau manajer dalam menggerakkan roda perusahaan yang dipimpinya.

Nilai kepemimpinan manajer bukanlah ditentukan oleh hasil yang dicapai secara pribadi, melainkan kemampuannya untuk mencapai hasil dari pihak yang berada di bawah pengawasannya serta pengaruh yang dipancarkannya kepada orang-orang atau pihak-pihak yang berhubungan dengannya. Gaya kepemimpinan seorang manajer dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang dipimpinya.

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen apapun bentuknya. Pemimpin adalah motor penggerak bukan saja terhadap alat-alat dan sumber keuangan dan materi, tetapi terutama pada manusia. Oleh karena itu pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan dan kegagalan dalam meraih tujuan organisasi. Dengan kata lain kualitas kepemimpinan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Sukses atau tidaknya seorang pemimpin terutama ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk

mencapai keterampilan memotivasi, sehingga peranan kepemimpinan dalam memotivasi orang lain merupakan suatu *conditio sine qua non*.

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, manajer dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Seseorang manajer dapat memilih bentuk atau gaya kepemimpinan pada situasi tertentu dengan maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas seorang pemimpin. Pilihan atas gaya kepemimpinan yang tepat dapat menghubungkan secara tepat pula dengan motivasi eksternal dan sekaligus membimbing ke arah pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Gaya-gaya kepemimpinan yang dikenal dalam teori kontingensi adalah gaya intruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menghasilkan motivasi yang bermuara kepada produktivitas dan efektivitas secara keseluruhan.

Dalam konteks perusahaan, ada dua kunci peningkatan produktivitas karyawan, yaitu kapabilitas dan loyalitas. Kapabilitas atau kecakapan didukung oleh ilmu dan keterampilan, sedangkan loyalitas atau ketaatan didukung oleh motivasi dan integritas mereka pada institusi. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai variabel, salah satunya adalah iklim kerja, seperti pelibatan staf/karyawan dalam penyusunan perencanaan dan proses pengambilan keputusan, terbukanya kesempatan yang sama bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam

upaya peningkatan kualitas dan skill mereka, serta faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi motivasi mereka untuk meningkatkan kontribusinya pada institusi (Nicholls, 1993:113), iklim manajerial yang terbuka, *fair* berpijak pada prinsip keadilan, merupakan suatu kondisi yang akan mampu membangkitkan karyawan untuk mendedikasikan kemampuannya pada perusahaan tersebut, karena mereka merasa dilibatkan dan mereka juga terlindungi oleh sistem manajerial yang professional. Sebaliknya jika manajemen berpijak pada pola-pola nepotisme, maka karyawan yang bukan dan tidak dalam lingkaran teman atau kerabat pimpinan, akan teraniaya karena tidak akan memperoleh kesempatan yang sama dengan mereka yang memiliki kedekatan dengan pimpinan tersebut, sehingga mereka merasa tidak aman dan tidak nyaman, dan kemudian motivasi mereka akan merosot.

Tugas manajer sebagai pemimpin adalah mengarahkan dan memotivasi karyawan ke arah yang sejalan dengan tujuan organisasi perusahaan. Dengan adanya upaya dan berbagai cara tertentu manajer harus sanggup memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, lebih giat, dan lebih bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Secara konvensional, mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memeberikan ransangan seperti gaji yang menarik, maupun pemberian bonus. Namun, karyawan sebagai manusia biasa, memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda

dalam melakukan pekerjaan sebagai karyawan, maka memotivasi dengan cara tersebut dipandang bukanlah merupakan satu-satunya cara yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada suatu dugaan, bahwa seorang tidak selalu bekerja dengan latar belakang untuk mendapatkan gaji semata. Meskipun tidak dapat dipungkiri, bahwa pada awalnya seseorang tertarik bekerja pada besarnya gaji maupun bonus yang di tawarkan. Namun hal ini tidak akan berlangsung lama, karena pada saat tertentu, perhatian utamanya bukan lagi bertumpu pada besarnya gaji atau bonus, melainkan pada isi pekerjaan (*job contents*) yang ditanganinya. Berarti masalah gaji dan bonus bergeser peringkatnya, bukan lagi menjadi kebutuhan utama (Gomes, 1999:56).

Berdasarkan informasi akan hasil karyawan singkat penulis dengan beberapa karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar, beberapa fenomena masalah yang dijumpai pada instansi ini, yakni di satu sisi, pimpinan atau manajer perusahaan belum menampakkan efektivitas kepemimpinannya dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Hal ini dapat dicermati masih adanya perilaku pimpinan atau manajer yang bersifat otoriter dalam memberikan perintah, kurang melibatkan karyawan dalam suatu pengambilan keputusan, masih sering terlihat kurang adil terhadap sesama karyawan dn masih terasa kental unsur *like and dislike*, kurang berkomunikasi dengan karyawan, kurang memperhatikan masalah

reward dan prestasi karyawan. Di sisi lainnya hasil kinerja karyawan belum memuaskan sesuai dengan harapan atau tuntutan pekerjaan. Misalnya, masih sering dijumpai adanya karyawan yang tidak disiplin dalam melakukan pekerjaannya dengan alasan yang sering dibuat-buat, kurang menerima atau mengikuti anjuran dari pimpinan demi kepentingan bersama organisasi, karyawan datang di kantor hanya untuk bekerja saja dan kurang berkomunikasi dengan sesama karyawan, tidak mau terlibat dengan aktivitas organisasional, kurang termotivasi untuk menambah wawasan dan peningkatan profesionalisme, cara melayani *user* yang belum mencerminkan pelayanan yang efektif, bersifat monoton.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba mengadakan, penelitian dan membahas lebih jauh mengenai pengaruh gaya

METODE PENELITIAN

2.1.Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Global Transportasi Makassar yang berlokasi di jalan Ruko Allianz Jalan A.P Pettarani No. 26-27 dan penelitian dilaksanakan 2016.

2.2.Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data melalui penelitian lapangan dilakukan cara observasi ke lokasi penelitian. Teknik yang digunakan dengan cara ini adalah:

1. Wawancara, teknik merupakan pengumpulan data untuk memperoleh informai melalui cara komunikasi secara langsung (tatap muka) dengan subyek penelitian (sumbernya). Sasaran yang hendak

kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan judul : “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Global Transportasi Makassar”.

1.1.Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar.
2. Mengetahui gaya kepemimpinan manajer yang paling berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar.

dicapai dengan teknik ini adalah untuk menjangin informasi secara langsung dengan pihak pimpinan atau manajer.

2. Angket (kuesioner), pengumpulan data yang dilakukan penulis melalui penyebaran angket kepada karyawan/pegawai yang menajdi sample. Angket ini berisi pertanyaan-pertanyaan tentang identitas responden dan variabel-variabel penelitian untuk mencari informasi yang lengkap dari permasalahan yang dibahas. Sasaran yang diharapkan dari penelitian ini adalah menghasilkan jawaban responden yang terstruktur untuk diolah dan dianalisis lebih

lanjut untuk membuktikan hipotesis penelitian.

3. Teknik dokumentasi, teknik ini digunakan untuk memperoleh sejumlah data melalui dokumen tertulis tentang hal-hal yang relevan dengan kebutuhan analisis. Sasaran yang hendak dijangkau dengan teknik ini adalah menghasilkan data tentang gambaran umum objek penelitian yang akan dikaji.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Untuk menunjang pembahasan dalam membuktikan hipotesis yang telah diajukan, maka jenis data yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Jenis Data

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil studi kepustakaan dan data mengenai perusahaan.
- b. Data kuantitatif, yaitu data berupa angka-angka yang meliputi nilai jawaban dari para responden.

2. Sumber Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil observasi dan interview dengan pihak yang berwenang pada PT. Global Transportasi Makassar.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen serta bahan tertulis, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan yang berkaitan erat dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

2.4. Metode Analisis

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu :

1. Metode Kualitatif

Metode analisis kualitatif adalah metode analisis data yang diperoleh lewat wawancara, kuesioner dan sebagainya. Penggunaan metode ini dimaksudkan untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang digunakan dan sejauh mana hal itu berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Metode Kuantitatif

Metode analisis kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk mengukur peningkatan kinerja karyawan dalam bentuk angka. Dalam metode ini digunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + E$$

Dimana :

Y = Gaya Kepemimpinan

A = Konstanta

x₁ = Gaya Intruksi

x₂ = Gaya Konsultasi

x₃ = Gaya Partisipasi

x₃ = Gaya Delekatif

b₁, b₂, b₃ = Koefisien Regresi

E = Variabel pengganggu/tidak diperhitungkan.

Kemudian untuk menguji apakah suatu koefisien regresi berbeda dengan nol, akan diuji dengan :

$$H_0 : B_1 = 0$$

Dan tandingannya adalah :

$$H_i : B_1 \neq 0$$

Dengan ketentuan bahwa jika t test < t tabel, berarti H₀ : B₁ = 0 diterima dan H_i : B₁ ≠ ditolak jika t

test > t tabel maka berarti bahwa Ho ditolak dan Hi diterima.

2.5. Definisi Operasional

Definisi operasional masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan adalah cara manajer (*top manager, middle manager, lower manager*) sebagai pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan yang dipimpinya, yang meliputi gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi dan gaya delegasi.
2. Produktivitas adalah jumlah hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu proses produksi.
3. Output adalah jumlah pengeluaran yang terjadi dalam suatu produksi.
4. Input adalah jumlah pemasukan yang ada dalam suatu produksi.

Selengkapnya penulis menyajikan data mengenai jumlah karyawan selama tahun 2011-2015 sebagai berikut :

Tabel 1. PT. Global Transportasi Makassar Perkembangan Jumlah Karyawan Tahun 2011 – 2015

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)
2011	12
2012	15
2013	16
2014	18
2015	22
Total	83

Sumber : PT. Global Transportasi Makassar, 2016

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas, nampak bahwa jumlah karyawan PT. Global Transportasi Makassar mengalami peningkatan setiap tahunnya. Penambahan jumlah karyawan tersebut dimaksudkan agar

5. Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Jumlah Karyawan

Salah satu sasaran yang perlu diperhatikan oleh setiap aktivitas usaha melalui peningkatan produktivitas pegawai yang dapat memberikan keterampilan atau pengetahuan khusus tentang spesifikasi pekerjaan akan dilaksanakan oleh masing-masing pegawai. Hal ini penting, sebab berhubungan dengan kelancaran aktivitas usaha dalam mencapai suatu tujuan. Dengan demikian akan diketahui pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

kegiatan operasional perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan jumlah pengiriman barang.

A. Penerapan Gaya Kepemimpinan Pada PT. Global Transportasi Makassar.

Periode 2012/2013.

Kepemimpinan :

Iriawan, SE

Nama Responden :

Azfiandy

Pada masa kepemimpinan Bapak Iriawan, SE merupakan masa kepemimpinan yang paling sukses, ada apa dengan kepemimpinan Pak Iriawan, SE sehingga dia yang paling sukses. Masalah kepemimpinan memang merupakan masalah yang sangat rumit dan fenomenal. Menciptakan kesepahaman antara bawahan dan atasan adalah yang paling penting dalam melakukan pekerjaan atau tugas. Seorang pemimpin diharapkan bisa memahami kemauan dan mengetahui jiwa atau karakter bawahannya tidak disepelekan. Menurut pengakuan dari beberapa bawahannya, diantaranya adalah Bapak Azfiandy mengatakan bahwa pimpinan seperti Bapak Iriawan, SE adalah figur pimpinan yang menyenangkan, sangat pintar dalam mengarahkan pembicaraan, beliau juga pintar dalam memancing bawahannya untuk mengemukakan pendapatnya sehingga keakraban dalam diskusi itu betul-betul nampak.

Doucker adalah seorang pemecah masalah yang terbaik diseluruh dunia, mengatakan bahwa dalam memecahkan masalah sekecil apapun apalagi menyangkut masa depan perusahaan pasti membutuhkan pertimbangan dari orang lain oleh karena itu Doucker mengatakan bahwa seluruh tujuan dan cita-cita dari seorang pemimpin bergantung pada orang lain (bawahan/karyawan). Nampaknya hal ini dipegang oleh

Bapak Iriawan, SE dalam menyangkut tugasnya sebagai pemimpin.

Persoalan di atas nampaknya disadari oleh Bapak Iriawan, SE dia selalu memberikan motivasi kepada karyawannya dan menanamkan rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaannya dan juga terhadap perusahaan. Sikap memuji, rendah hati (sabar), dan suka berterima kasih kepada karyawannya dari seorang pemimpin adalah memang sangat dibutuhkan.

Periode 2014/2015

Kepemimpinan :

Kristianto, SE

Nama Responden :

Asruddin Bahar

Selama kepemimpinan Bapak Kristianto, SE inilah yang paling rendah prestasinya. Jika demikian apa yang terjadi dengan kepemimpinan ini? Kesalahan atau kekeliruan yang diperbuat oleh pihak pimpinan.

Mengamati salah seorang bawahan dari Bapak Kristianto, SE kepemimpinan yang dilaksanakan bisa dibilang bagus, dalam hubungan dengan bawahannya. Tetapi yang menjadi persoalan seperti apa beliau membina hubungan itu. Maryono adalah salah seorang bawahan dari Bapak Kristianto, SE mengatakan bahwa dalam membina hubungan dengan Bapak Kristianto, SE terkesan terlalu menonjolkan bahwa beliau adalah seorang atasan. Artinya terlalu memasang wibawa sehingga tujuan yang ingin dicapai dalam membangun hubungan ini tidak dicapai. Seorang pemimpin atau manager yang terlalu membesar-besarkan wibawa di

hadapan anggotanya tidak akan berhasil untuk akrab dengan anggotanya/karyawan. Pimpinan yang demikian bukannya disenangi oleh bawahannya, tetapi akan menjadi sosok yang menakutkan untuk didekati. Seorang pemimpin jika ingin akrab dengan anak buahnya harus bisa membedakan kapan kita berbicara, berlaku sebagai seorang rekan kerja bawahan atau karyawan.

Menanyakan kendala yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan tugasnya merupakan suatu tindakan yang tepat dari seorang pimpinan. Hal itu juga dilakukan oleh Bapak Kristianto, SE sebagai pimpinan. Memang harus diakui bahwa demi kelancaran karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka kendala yang dihadapi oleh karyawan sedapat mungkin segera diselesaikan. Namun sangat disayangkan dalam proses pemecahan masalah pimpinan terkadang kurang memahami persoalan dan juga kurang bersahabat sehingga apa yang diharapkan yaitu sebuah solusi keluar dari persoalan, hasilnya kurang memuaskan. Tindakan yang diambil oleh Bapak Kristianto, SE melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah benar dan tepat, seperti merupakan suatu strategi bagi seorang pimpinan agar bawahan merasa dihargai dengan demikian karyawan akan ikut atau turut bertanggung jawab terhadap hasil keputusan adalah merupakan proses pendewasaan bagi karyawan untuk ikut berperan aktif dalam memikirkan masa depan perusahaan, juga dengan melibatkan mereka dalam pengambilan

keputusan paling tidak bisa menumbuhkan easa memiliki.

Terlepas dari salah satu gaya yang dianut oleh seorang pemimpin (*leader*) atau manajer, dapat disimpulkan bahwa untuk memotivasi para karyawan atau pegawai, gaya mana yang akan diterapkan tergantung dari keadaan, situasi, waktu, dan tempat. Hal ini jelas dapat dilihat dari hasil-hasil sumbangan atau kontribusi dari keempat gaya kepemimpinan yang telah dibahas di atas. Dimana kepemimpinan yang dimasukkan sebagai prediktor terhadap peningkatan motivasi kerja yang menunjang produktivitas karyawan PT. Global Transportasi Makassar masing-masing memberikan sumbangsiah/kontribusi dengan kecenderungan yang searah. Artinya, keempat gaya kepemimpinan tersebut tetap diperlukan namun harus dilakukan penyesuaian sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh manajer. Tetapi dengan memperhatikan adanya kecenderungan agar pelaksanaan gaya kepemimpinan manajer sebaiknya lebih dititikberatkan pada gaya kepemimpinan partisipasi atau demokrasi.

Berdasarkan temuan tersebut, maka penulis akan mencoba membahas masalah gaya kepemimpinan partisipasi ini, yang tampaknya merupakan suatu tipe atau gaya kepemimpinan yang diyakini oleh para karyawan akan mampu memberikan sumbangsiah yang lebih besar dalam memotivasi merek dalam menjalankan tugas keprofesionalnya sebagai karyawan yang akan menunjang tingginya produktivitas karyawan.

Nilai-nilai etik berhubungan dengan perasaan, pendapat, rahasia, dan sikap terhadap orang lain. Harus disadari bahwa sebenarnya perilaku manusia itu tidak hanya dituntun oleh otak tetapi juga oleh hati. Perasaan bahaya hanya akan muncul bila mereka ditindas. Sebaliknya perasaan bahaya itu dapat dihilangkan, misalnya adanya saling menuduh atau memfitnah sesama karyawan, maka karyawan berusaha melakukan dialog, dan ini merupakan langkah awal menuju terciptanya saling pengertian.

Keterbukaan dalam gaya partisipatif atau demokrasi bermakna bahwa membicarakan topik-topik kontroversial bukan hal yang tabu. Setiap karyawan boleh berbeda pendapat dan bebas mengutarakan perasaan. Keterbukaan terhadap segala sesuatu yang terjadi sehari-hari ditempat kerja adalah prasyarat peningkatan produktivitas organisasi. Tetapi keterbukaan tidak akan terjadi jika pimpinan tidak siap untuk membuka diri dan meninggalkan keyakinan bahwa menjaga jarak dengan karyawan merupakan cara untuk mempertahankan wibawa.

Masih dalam konteks perasaan atau hati, maka hal lain yang harus diperhatikan pimpinan terhadap bawahan adalah rasa ketakutan. Ketakutan adalah produk rasa tidak aman dan karena itu tumbuh subur di dalam suasana kerja yang tidak mengenal komunikasi terbuka. Dalam situasi ketakutan, bisa dimengerti jika karyawan hanya dikuasai keinginan untuk memperoleh rasa aman bagi dirinya sendiri atau mencai cara untuk bisa keluar dari organisasi. Jadi,

ketakutan ini dapat berpengaruh terhadap gairah kerja, motivasi, inisiatif, dan efesiensi. Masyarakat umumnya lebih bisa menerima gangguan fisik daripada gangguan emosi. Masyarakat umumnya lebih bisa menerima gangguan fisik daripada gangguan emosi. Perasaan tertekan itu buruk bagi kesehatan dan melumpuhkan karyawan untuk bertindak. Hal ini dapat di atasi dengan keterbukaan. Langkah awal adalah meghadapi langsung hal-hal yang tidak menyenangkan untuk mengatasi ketakutan itu.

Dengan keterbukaan, seorang pemimpin dapat menghilangkan unsure paksaan pada diri seorang karyawan. Diharapkan, dengan gaya seorang pemimpin yang tepat, karyawan bekerja dengan kemauan sendiri dan dengan segala senang hati. Perbedaan antara melakukan sesuatu dengan kemauan sendiri dengan karena dipaksa, ini dapat digambarkan oleh konsep “moral” dan “etik”. Dalam hal ini moral adalah suatu kekuasaan yang melarang, memerintah, dan mengontrol. Sebaliknya, etik didasarkan pada rasa hormat yang berakar atas hak orang lain, kepercayaan kepada kemampuan dan kehendak untuk melakukan tindakan sesuai dengan sistem nilai pribadi.

Dusahakan agar karyawan merasa puas bekerja dengan pimpinannya atau atasannya. Karena, ketidakpuasan menimbulkan rasa ketidakpedulian internal. Protes dan pemogokan merupakan ungkapan paling nyata atau ketidakpuasan itu. Ajakan terang-terangan, tetapi efektif

dalam mengurangi produktivitas. Pada keadaan inilah diperlukan gaya partisipatif atau demokrasi dengan menciptakan partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.

Pendekatannya mengusahakan agar dapat terwujud kerjasama para karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan mengizinkan mereka untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan. Keyakinan yang muncul disini adalah bahwa para karyawan akan menunjang suatu keputusan yang menyangkut mereka dalam pencapaian tujuan dan mereka akan meningkatkan produktivitas secara konsekuen. Pendekatan ini tidak membebaskan pemimpin dalam hal tanggung jawab, pengambilan keputusan atau kekuasaan untuk mengatasi bawahan. Tetapi pendekatan ini mengharuskan untuk megakui kecakapan para karyawan atau bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka.

Tabel 2. PT. Global Transportasi Makassar Perkembangan Jumlah Karyawan Dan Jumlah Pengiriman Barang Tahun 2011 – 2015

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Penjualan (Unit)
2011	12	700
2012	15	925
2013	16	1.070
2014	18	1.210
2015	22	1.660
Total	83	4.865

Sumber : PT. Global Transportasi Makassar, 2016

Berdasarkan data pada tabel 2 di atas, maka tingkat produktivitas karyawan

Pengikutsertaan dalam pengambilan keputusan dapat membimbing pada perbaikan hubungan pemimpin-para karyawan, mental/moral yang tinggi dan kepuasan kerja, serta megurangi ketergantungan pada pemimpin. Meskipun demikian, dalam kenyataan kadang-kadang pendekatan gaya kepemimpinan partisipasi ini menjadikan kurang berhubungan dengan maksud untuk menyenangkan setiap orang, dan pendekatan ini dapat memakan waktu.

3.2. Analisis Tingkat Produktivitas Karyawan

Untuk mengetahui sejauhmana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan PT. Global Transportasi Makassar, maka penulis menyajikan data mengenai jumlah karyawan dan data perkembangan jumlah pengiriman barang sebagai berikut :

dapat diketahui dalam bentuk angka dengan rumus produktivitas, sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Output : Jumlah pengiriman barang
Input : Jumlah karyawan

Selengkapnya untuk mengetahui mengenai peningkatan kinerja karyawan maka penulis menyajikan data mengenai jumlah karyawan dan jumlah penjualan selama lima tahun terakhir, yaitu selama tahun 2011 hingga tahun 2015 sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{700}{12} \\ &= 58,33 \end{aligned}$$

Dari hasil persentase pada periode tahun 2011 dapat kita lihat bahwa tingkat produktivitas karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar adalah sebesar 58,33.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{925}{15} \\ &= 61,66 \end{aligned}$$

Dari hasil persentase pada periode tahun 2012 dapat kita lihat bahwa tingkat produktivitas karyawan pada PT. Global Transportasi Makassar adalah sebesar 61,66 unit dibandingkan dengan tahun 2011, kinerja karyawan jauh lebih bagus. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang

diterapkan lebih baik dari tahun 2012 sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013} &= \frac{1070}{16} \\ &= 66,875 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan jumlah pengiriman barang pada tahun 2014, terlihat bahwa kinerja karyawan pada tahun 2014 meningkat dibandingkan tahun 2013 dan 2012. Itu berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan tepat sehingga hasil yang dicapai meningkat di banding tahun sebelumnya.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2014} &= \frac{1210}{18} \\ &= 67,22 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan jumlah pengiriman barang pada tahun 2014, terlihat bahwa kinerja karyawan semakin meningkat karena jumlah penjualan yang semakin meningkat dibanding tahun sebelumnya.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2015} &= \frac{1660}{22} \\ &= 75,45 \end{aligned}$$

Melihat hasil persentase pada tahun 2015, maka jelas bagi kita bahwa kinerja karyawan pada tahun 2015 merupakan kinerja yang paling tinggi selama lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2011-2015, dimana pada tahun 2007 tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2014 adalah sebesar 75,45. Melihat persentase tingkat produktivitas karyawan di atas, maka yang menempati urutan tertinggi

adalah periode tahun 2015. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang paling berhasil dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.

3.3. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Praktek serta gaya kepemimpinan terdiri dari satu jalinan faktor-faktor yang bersifat kompleks. Kepribadian pemimpin, skillnya, pengalamannya, kepercayaannya, kesadaran dan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi, dan iklim organisatoris mempengaruhi seorang pemimpin serta apa yang akan dilakukan dan tidak dilakukan olehnya.

Gaya kepemimpinan pada PT. Global Transportasi Makassar tergantung dari orang yang memimpin perusahaan tersebut. Pada periode sekarang yang dipimpin oleh Bapak Kristianto, SE, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dapat dinilai oleh karyawan yang bekerja dalam PT. Global Transportasi Makassar.

Untuk mengetahui penilaian gaya kepemimpinan Bapak Kristianto, SE, maka penulis mengedarkan kuisisioner ke para karyawan dengan jaminan bahwa identitas pemberi jawaban kuisisioner tersebut tidak akan diketahui oleh pihak perusahaan.

Adapun bobot nilai dari jawaban kuisisioner yang penulis edarkan adalah :

1. Sangat tidak setuju = 1
2. Tidak setuju = 2
3. Cukup setuju = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat setuju = 5

Sedangkan unsur-unsur gaya kepemimpinan yang penulis teliti adalah :

1. Gaya instruksi
2. Gaya konsultasi
3. Gaya partisipasi
4. Gaya delegatif

Dalam penelitian ini, penulis mengambil sampel responden sebanyak 10 orang. Penilaian gaya kepemimpinan selengkapnya penulis akan sajikan pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. PT. Global Transportasi Makassar Distribusi Jawaban Respon Tentang Gaya Interaksi Tahun 2015

Responden	Bobot Jawaban					Total
	1	2	3	4	5	
1	4	4	5	1	2	16
2	4	3	4	5	5	21
3	5	5	4	3	4	21
4	4	5	4	2	4	19
5	5	3	4	2	3	17
6	4	3	5	4	3	21
7	4	5	5	2	2	18
8	3	4	5	4	4	21
9	3	4	3	2	2	14
10	4	3	4	1	5	16

Sumber data : Data diolah, 2016

Tabel 4. PT. Global Transportasi Makassar Distribusi Jawaban Respon Tentang Gaya Konsultasi Tahun 2015

Responden	Bobot Jawaban					Total
	1	2	3	4	5	
1	4	5	5	4	4	22
2	4	5	5	3	4	21
3	4	3	4	4	4	19
4	3	2	5	5	3	18
5	4	4	4	5	5	22
6	5	4	4	4	5	22
7	5	4	5	4	5	23
8	4	5	4	5	3	21
9	4	2	4	4	4	18
10	5	4	3	3	2	21

Sumber data : Data diolah, 2016

Tabel 5. PT. Global Transportasi Makassar Distribusi Jawaban Respon Tentang Gaya Partisipasi Tahun 2015

Responden	Bobot Jawaban					Total
	1	2	3	4	5	
1	5	4	4	4	4	17
2	4	4	4	4	4	16
3	5	4	5	5	5	19
4	4	4	5	5	3	16
5	5	5	4	4	3	17
6	3	3	3	3	4	13
7	5	3	4	4	4	16
8	4	3	4	4	3	14
9	4	3	4	4	4	15
10	5	4	5	5	5	19

Sumber data : Data diolah, 2016

Tabel 6. PT. Global Transportasi Makassar Distribusi Jawaban Respon Tentang Gaya Partisipasi Tahun 2017

Responden	Bobot Jawaban					Total
	1	2	3	4	5	
1	5	3	4	4	4	20
2	5	5	4	4	4	22
3	3	1	1	3	4	12
4	5	3	2	3	3	14
5	4	4	5	4	5	22
6	3	5	4	4	3	19
7	4	3	2	3	2	14
8	4	2	2	4	4	16
9	4	2	2	4	4	16
10	4	1	2	4	3	14

Sumber data : Data diolah, 2016

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada PT. PT. Global Transportasi Makassar, maka dilakukan analisis korelasi antara keempat variabel, yaitu

variabel X₁ (gaya intruksi), variabel X₂ (gaya konsultasi), X₃ (gaya Partisipasi), X₄ (gaya Delegatif) dan variabel Y (Produktivitas).

Untuk aplikasinya dapat dilihat pada tabel 7, sebagai berikut :

Tabel 7. PT. Global Transportasi Makassar Korelasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Tahun 2015

Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
21	16	22	17	20
20	21	21	16	22
19	21	19	19	12
19	19	18	16	14
22	17	22	17	22
23	21	22	13	19
19	18	23	16	14
23	21	21	14	16
22	14	18	15	16
21	16	21	19	14

Sumber data : Data diolah, 2016

Dimana :

Y = Produktivitas

X₁= Gaya Intruksi

X₂= Gaya Konsultasi

X₃= Gaya Partisipasi

X₄= Gaya Delegatif

Berdasarkan tabel korelasi tersebut di atas, maka dengan peralatan komputerisasi diketahui penerimaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 6,735 - 0,136 X_1 - 0,039 X_2 + 1,042 X_3 + 0,011 X_4$$

Dari persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan hasilnya sebagai berikut :

$b_0 = 6,735$ artinya apabila variabel X_1 (Gaya Intruksi), variabel X_2 (Gaya Konsultasi), X_3 (Gaya Partisipasi) dan X_4 (Gaya Delegatif) tetap constant (*ceteris paribus*) atau tidak mengalami perubahan, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebanyak 6,735.

$b_1 = -0,136$ artinya setiap peningkatan gaya intruksi (variabel X_1) akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,136 dengan asumsi bahwa variabel X_2 (Gaya konsultasi), X_3 (Gaya Partisipasi) dan X_4 (Gaya Delegatif) tetap konstan atau tidak berubah.

$b_2 = - 0,039$, artinya setiap peningkatan gaya konsultasi (variabel X_2) akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,039, dengan asumsi bahwa variabel X_1 (gaya intruksi), X_3 (Gaya Partisipasi) dan X_4 (Gaya Delegatif) tetap konstan atau tidak berubah.

$b_3 = 1,042$, artinya setiap peningkatan gaya partisipasi

(variabel X_2) akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja karyawan sebesar 1.042, dengan asumsi bahwa variabel X_1 (Gaya Intruksi), X_2 (Gaya Konsultasi) dan X_4 (gaya Delegatif) tetap konstan atau tidak berubah.

$b_4 = 0,011$, artinya setiap peningkatan gaya konsultasi (variabel X_4) akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,011, dengan asumsi bahwa X_1 (gaya intruksi), X_2 (Gaya Konsultasi) dan variabel X_3 (gaya partisipasi) tetap konstan atau tidak berubah.

Selanjutnya penulis menjelaskan bahwa berdasarkan uji-F statistik secara bersamaan/keseluruhan dari variabel X_1 , variabel X_2 , variabel X_3 dan variabel X_4 terhadap variabel Y , nilai F_{hitung} (29,937) lebih besar dari pada F_{tabel} (5,19) dengan kata lain $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan demikian pengaruh variabel X secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap variabel Y . Angka kurung dalam analisis regresi, menunjukkan uji-t statistik. Melalui uji-t untuk variabel X_1 (gaya intruksi) hasilnya bahwa $t_{hitung} - 2,427$ lebih kecil daripada t_{tabel} (1,833) atau $t_{hitung} < t_{tabel}$, dengan demikian dikatakan tidak signifikan, tetapi berpengaruh negatif. Uji-t statistik untuk variabel X_2 (gaya konsultasi) hasilnya bahwa $t_{hitung} - 0,429$ dan t_{tabel} (1,833) dengan kata lain bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$, sehingga dikatakan signifikan berpengaruh positif. Uji-t

statistik untuk variabel X_3 (gaya partisipasi) hasilnya bahwa t_{hitung} 9,696 dan t_{tabel} (1,833) dengan kata lain bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, sehingga dikatakan signifikan berpengaruh positif.

Uji-t statistik untuk variabel X_4 (gaya delegatif) hasilnya bahwa t_{hitung} 0,237 dan t_{tabel} (1,833) dengan kata lain bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, sehingga pengaruhnya dikatakan signifikan berpengaruh positif. Hasil koefisien korelasi (R), menunjukkan nilai sebesar 0,980 dengan demikian dikatakan variabel X_1 (Gaya Intruksi), variabel X_2 (Gaya Konsultasi), X_3

(Gaya Partisipasi) dan X_4 (Gaya Delegatif) memiliki keeratan yang tinggi, yakni 98 % atau tingkat standar error 2 % atau 0,2. Hasil koefisien determinasi (R^2), menunjukkan nilai sebesar 0,960 atau 96 %, berarti pengaruh variabel X_1 (Gaya Intruksi), variabel X_2 (Gaya Konsultasi), X_3 (Gaya Partisipasi) dan X_4 (Gaya Delegatif) terhadap variabel Y (produktivitas kerja karyawan) adalah signifikan (karena mendekati positif satu). Sedangkan selebihnya 4 % adalah pengaruh variabel lainnya, akan tetapi tidak diteliti.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan manajer terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan PT. Global Transportasi Makassar, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan apapun yang diterapkan oleh setiap pemimpin pada berbagai bidang dalam PT. Global Transportasi Makassar sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Berdasarkan dari hasil analisis, maka Gaya kepemimpinan intruksi dan gaya konsultasi mempunyai pengaruh negatif terhadap produktivitas, sedangkan gaya delegasi dan gaya partisipasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Global Transportasi Makassar.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Handri Tanjung. 2004. **Manajemen Motivasi**. Jakarta : Grasindo.
- Gibson, dkk. 2004. **Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, dan Proses**. Edisi Empat. Jakarta : Erlangga.
- Gomes, Faustino C. 1999. **Manajemen sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : Andi Offset.
- Lussier, Robert N. 2004. **Human Relations in Organization : A Skill Building Approach**, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Maryoto Susilo, 2001. *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*, Cetakan BPEE. Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Muchdarsyah, **Sinungan**, 2005, *Produktivitas*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Sinar Grafika Offset, Jakarta

- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1986. **Organisasi Perusahaan : Teori dan Perilaku**. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Stoner, James A.F. 2001. **Manajemen**. Edisi Kedua, Terjemahan : Antarikso, dkk. Jakarta : Erlangga.
- Swastha, Basu, dan Handoko, 2000. **Asas-Asas Marketing**, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga, Liberty, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 1995. **Kepemimpinan dalam Manajemen**. Jakarta : Rajawali.
- Tulus**, Agus, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2003. **Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya**. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2002. **Kepemimpinan Dalam Manajemen**. Penerbit PT. Rineka Cipta Jakarta.