PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT. GOLDEN PRIMA SENTOSA SEMARANG

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen

DISUSUN OLEH:

MEGA APRIL LIANA

NIM.30401700301

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2023

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADAPT. GOLDEN PRIMA SENTOSA SEMARANG

Dipersiapkan dan
disusun oleh:

MEGA APRIL LIANA
NIM : 30401700301

Telah Disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan kehadapan siding panitia ujian penelitian
Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

Semarang,8 Januari 2023

Dosen Pembibing

Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM
NIK. 210499042

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADAPT. GOLDEN PRIMA SENTOSA SEMARANG

Disusun Oleh:

MEGA APRIL LIANA
NIM : 30401700301

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 1 Febuari 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM
NIK. 210499042

Penguji I

Penguji II

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM
NIK. 210485009

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210499049

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mega April Liana

NIM : 30401700301

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT. GOLDEN PRIMA SENTOSA SEMARANG" dan diajukan untuk di uji pada tanggal 1 Febuari 2023 adalah karya saya. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat dan symbol yang menunjukkan gagasan maupun pemikiran pendapat dari penulis lain. Pendapat orang lainyang terdapat pada skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah.

Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolaholah tulisan saya sendiri. Saya bersedia menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran dan penyimpangan dalam skripsi ini.

Semarang,1 Febuari 2023

Yang Membuat Menyatakan

Mega April Liana

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas izin, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyusun skripsi yang berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja PadaPT. Golden Prima Sentosa Semarang"** dapat terselesaikan.Penulisan Skripsi ini dimaksud untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan Program Strata- 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari, bahwa berhasilnya penyusunan Skripsi ini tidak terlepas dengan bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, saran, serta doa kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan. Sehingga, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Dr. Ardian Adhiatma, SE., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi serta mengarahkan penulis hingga samapai menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff serta Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) atas kerja sama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
5. Kedua orang tua serta keluarga tercinta, saya ucapkan terima kasih atas dukungan, pengorbanan, kasih sayang yang sangat tulus, selalu menjadi sumber semangat bagi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi dan menjalani hidup dengan bahagia dan rasa bersyukur yang lebih.
6. Seluruh teman-teman dan sahabat baik yang selalu mensupport dan mendukung penulis.
7. Seluruh teman- teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan kesempurnaan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun guna untuk menyempurnakan penelitian skripsi untuk menghasilkan karya yang lebih baik. Penulis harap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak yang membacanya.

Semarang, 1 Febuari 2023

Peneliti,

ABSTRAK

Fenomenayang terjadi di PT. Golden Prima Sentosayaitu penurunan kinerja pegawai yang merupakan dampak dari menurunya motivasi kerja, menurunya moril kerja, dan menurunya tampilan kerja baik secara kualitatif dan kuantitatif. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah 142karyawan bagian produksi PT. Golden Prima Sentosa.Teknik analisis data yang akan digunakan adalah analisis regresi model analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja secara secara langsung menghubungkan pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

ABSTRACT

The phenomenon that occurs at PT. Golden Prima Sentosa is a decrease in employee performance which is the impact of decreased work motivation, decreased work morale, and decreased work performance both qualitatively and quantitatively. The objectives to be achieved in this study are to describe and analyze the effect of transformational leadership style on work motivation, the effect of transformational leadership style on employee performance, and the effect of work motivation on employee performance. The sample in this study were 142 employees of the production division of PT. Golden Prima Sentosa. The data analysis technique that will be used is path analysis model regression analysis. The results of the study stated that the transformational leadership style had a significant positive effect on work motivation. Furthermore, transformational leadership style has a significant positive effect on employee performance. Work motivation has a significant positive effect on employee performance. Work motivation directly relates the influence of transformational leadership style on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iii
HALAMAN PERNYATAAN iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH v
KATA PENGANTAR vi
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 8
1.3. Tujuan Penelitian 9
1.4. Kegunaan Penelitian 10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1. Landasan Teori 11
2.1.1. Kinerja Pegawai 11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai 11
2.1.1.2. Penilaian Kinerja Pegawai 14
2.1.1.3. Indikator Kinerja Pegawai 16
2.1.2. Gaya kepemimpinan Transformasional 18
2.1.2.1 Pengertian Gaya kepemimpinan Transformasional 18
2.1.2.2 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional 20
2.1.3. Motivasi Kerja 28
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja 28
2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja 30
2.1.3.3 Model dan Teknik Motivasi Kerja 31
2.1.3.4 Teori-teori Motivasi 33
2.2. Penelitian Terdahulu 36
2.3. Hubungan Antar Variabel 38

2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja 38
2.3.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai 39
2.3.3. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai 40
2.4. Kerangka Pemikiran 41
BAB III METODE PENELITIAN 42
3.1. Jenis Penelitian 42
3.2. Teknik Pengambilan Sampel 42
3.3. Sumber dan Jenis Data 43
3.4. Metode Pengumpulan Data 44
3.5. Variabel dan Indikator 44
3.6. Teknik Analisis 46
3.6.1. Uji Kualitas Data 47
3.6.1.1. Uji Validitas 47
3.6.1.2. Uji Reliabilitas 47
3.6.2. Uji Asumsi Klasik 48
3.6.2.1. Uji Multikolinearitas 48
3.6.2.2. Uji Heterokedastisitas 48
3.6.2.3. Uji Normalitas 49
3.6.3. Analisis Jalur 49
3.6.4. Pengujian Hipotesis 50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 53
4.1 Deskripsi Responden 53
4.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden 53
4.1.2 Deskripsi Usia Responden 54
4.1.3 Pendidikan Terakhir 54
4.1.4 Lama Bekerja 55
4.2 Deskripsi Variabel 56
4.2.1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) 57
4.2.2. Variabel Motivasi Kerja (Y1) 58
4.2.3. Variabel Kinerja Pegawai (Y2) 59
4.3 Uji Instrumen 60
4.3.1 Uji Validitas 60
4.3.2 Uji Reliabilitas 61

4.4 Uji Asumsi Klasik 62
4.4.1 Uji Multikolonieritas 62
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas 63
4.4.3 Uji Normalitas Data 64
4.5 Analisis Jalur atau Path Analysis 65
4.6 Pnengujian Hipotesis 68
4.6.1 Uji t 68
4.6.2 Uji F 69
4.6.3 Koefisien Determinasi 70
4.6.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung 71
4.7 Pembahasan 72
4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja 72
4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai 73
4.7.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai 73
BAB V PENUTUP 75
5.1. Kesimpulan 75
5.2. Saran 75
DAFTAR PUSTAKA 77
LAMPIRAN 78

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Ketidakhadiran Karyawan PT. Golden Prima Sentosa Periode Tahun 2018-2020 7
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator 45
Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden 53
Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden 54
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Pendidikan Terakhir 54
Tabel 4.4 Deskripsi Lama Bekerja Responden 55
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) 57
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja (Y1) . 58
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Pegawai (Y2) 59
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas 60
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas 61
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolonieritas Model 1 62
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolonieritas Model 2 62
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas 65
Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda 66
Tabel 4.14 Hasil Uji Sobel 71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran	41
Gambar 4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1	63
Gambar 4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2	64

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 78
Lampiran 2 Input atau Tabulasi Data..... 82
Lampiran 3 Output Data..... 87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi menuntut perusahaan–perusahaan untuk dapat lebih bersaing. Perusahaan harus memiliki keunggulan dan daya saing, sehingga mampu bertahan di antara perusahaan-perusahaan lain. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Menurut Khan dan Nawaz, (2016) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok, ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan suatu tugas.

Pengertian kinerja (performance) menurut Kristanto et al., (2020) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara mewujudkan kepuasan kerja melalui gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja kerja yang sesuai dengan harapan pegawainya. Semua pemberi kerja menginginkan pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Bagaimanapun, sistem kinerja yang efektif menikkatkan kemungkinan kinerja yang efektif akan terwujud. Sistem management kerja menurut Basit et al., (2017) terdiri atas proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja pegawai. Sistem kinerja harus melakukan hal-hal berikut: menyediakan informasi bagi pegawai mengenai kinerja mereka, menjelaskan apa yang diharapkan organisasi, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan, serta mendokumentasikan kinerja untuk catatan personal. Bahkan pegawai yang mempunyai maksud baik sekalipun tidak selalu mengetahui apa yang diharapkan atau bagaimana meningkatkan kinerja mereka, yang menyebabkan jenis sistem manajemen kinerja dibutuhkan (Osifo dan Lawal, 2018).

Untuk memajukan suatu perusahaan dibutuhkan adanya keyakinan bahwa segala kerja keras dan upaya harus didukung oleh berbagai dan kalangan dan banyak pihak. Untuk itu peran pegawai dalam suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu peran pemimpin juga sangat dibutuhkan. Tidak hanya berperan aktif memacu pegawainya. menyalurkan ide-ide kreatif, tetapi juga bertindak positif demi kemajuan perusahaan (Osifo dan Lawal, 2018).

Selain itu seorang pemimpin harus bersikap bijaksana dalam menghadapi segala permasalahan yang sedang terjadi didalam perusahaan. Timbulnya sikap semangat kerja yang membuat bangkitnya semangat pegawai atau pegawai yang berada diperusahaan adalah suatu titik awal akan adanya sikap antusias yang baik demi menjalankan pekerjaan akan menopang laju kinerja pegawai untuk jenjang selanjutnya. Menjalin relasi yang baik dalam suatu perusahaan baik dari atasan terhadap bawah ataupun sebaliknya, akan menjadikan suatu modal yang sangat berarti penting bahkan akan berpengaruh terhadap kelanjutan dalam lingkungan kerja. Sehingga apa yang telah dilakukan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan mendapat apresiasi lebih dari atasan yang akan dialami oleh pegawai dengan pemimpin perusahaan tersebut (Khan dan Nawaz, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Syafrudin, (2018), dan Hamidi, (2020) telah meneliti gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, Nurhuda (2020) menyatakan sebaliknya bahwa gaya kepemimpinan transformasionaltidak berpengaruhsignifikanterhadapkinerjakaryawan

Seorang pemimpin adalah orang yang memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi kerja orang lain. Kemampuan untuk memberi inspirasi orang lain adalah unsur tertinggi dari kepemimpinan. Seorang pemimpin harus punya daya tarik personal atau menjadi suri tauladan agar bisa memberi inspirasi bagi orang lain. Membujuk adalah aspek penting lainnya dari seorang

pemimpin. Seorang pemimpin harus bisa mengubah pikiran bawahannya atau bertindak tegas (Kristanto et al., 2018).

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif serta menghadapi persaingan yang tinggi, agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi yang lebih maju dan berkembang, maka harus diperlukan gebrakan mengenai adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin bertanggungjawab yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi (Osifo dan Lawal, 2018)

Pemimpin yang baik akan mampu dalam menyalurkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi dan memotivasi kerja orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Khan dan Nawaz, 2016)

Setiap pemimpin akan memperlihatkan suatu contoh yang baik agar sikap dan tindaknya mendapatkan pandangan yang nantinya akan menjadi sorotan untuk pegawai. Kepemimpinannya lewat perkataan, sikap serta tingkah lakunya yang

dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan transformasional yang tepat akan menimbulkan motivasi kerja seseorang untuk berprestasi (Khan dan Nawaz, 2016).

Perdana, (2020) dalam penelitian yang telah dilakukannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan dukungan dari perusahaan untuk karyawan yang telah bekerja keras untuk perusahaan dalam mencapai tujuan. Namun, penelitian yang dilakukan Nurhuda (2020) menyatakan sebaliknya bahwa gaya kepemimpinan transformasionaltidak berpengaruhsignifikanterhadapmotivasi.

Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangna dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Basit et al., 2017). Sedangkan menurut Osifo dan Lawal (2018) motivasi kerja bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan. Memotivasi ialah mengajak pegawai mengikuti kemauan untuk menyelesaikan tugas

Pegawai merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Pegawai yang termotivasi akan mengerti keinginan pemimpinnya dan akan menyelesaikan tugas sesuai yang diinginkan pemimpinnya. Secara umum cara

untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberikan insentif, imbalan, kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan serta jenjang karir yang cukup menjanjikan bagi kehidupan di masa yang akan datang (Basit et al., 2017).

Motivasi kerja menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu ditingkatkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Selain itu juga jika ada seorang pegawai dengan keadaan posisi yang kurang semangat terhadap pekerjaan maka perlu adanya sikap perhatian yang diberikan terhadap pemimpin untuk memotivasi pegawai tersebut.

Hal ini didukung dengan pernyataan Hamidi (2020) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik pemimpin atau perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hal yang berbeda diungkapkan oleh Hidayat(2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruhsignifikanterhadap kinerja karyawan

Selanjutnya terkait dengan adanya fenomena yang terjadi di PT. Golden Prima Sentosayaitu penurunan kinerja pegawai yang merupakan dampak dari menurunya motivasi kerja, menurunya moril kerja, dan menurunya tampilan kerja baik secara kualitatif dan kuantitatif. Selain itu gaya kepemimpinan transformasional para pemimpin diperusahaan tersebut yang cenderung bersifat tegas, pemimpin menginginkan para pegawainya bekerja secara profesional. Gaya kepemimpin tegas adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan

kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Gaya kepemimpinan pada PT. Golden Prima Sentosa memiliki kecenderungan otoriter, sehingga memiliki pastisipasi yang kurang atas permasalahan bawahan, hal ini yang membuat karyawan menjadi sering ijin tidak berangkat kerja sebagai akibat rendahnya motivasi kerja, dengan motivasi kerja yang menurun akan berdampak pada penurunan kinerjanya.

Permasalahan dalam penelitian ini adanya penurunan motivasi kerja yang dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dijadikan dasar adanya indikasi penurunan motivasi kerja.Salah satu indikator adanya peningkatan tingkat ketidakhadiran karyawan Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat ketidakhadiran karyawan PT. Golden Prima Sentosatahun 2018 sampai dengan 2020.

Tabel 1.1
Tingkat Ketidakhadiran Karyawan PT. Golden Prima Sentosa
Periode Tahun 2018-2020

No	Tahun	Prosentase Ketidakhadiran (%)
1	2018	1,03
2	2019	1,09
3	2020	1,19

Sumber: PT. Golden Prima Sentosa, 2021

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kondisi ketidakhadiran karyawan di PT. Golden Prima Sentosa dari tahun 2018 sampai dengan 2020 terus meningkat. Padatahun 2018 sebesar 1,03%, tahun 2019 meningkat menjadi 1,09% dan tahun 2020 meningkat lagi menjadi 1,19%. Dalam meningkatkan kinerja pegawai agar lebih bersemangat dalam bekerja, PT. Golden Prima Sentosatelah memberikan imbalan berupa refreshing atau liburan bersama dengan tujuan pegawai dapat me-

refresh dirinya dan juga mengakrabkan sesama pegawai dengan tujuan kekompakan kerja meningkat, sehingga akan lebih bersemangat dalam bekerja. Akan tetapi masih ada pegawai yang bersikap cenderung menunda pekerjaan, istirahat melebihi jam istirahat dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dikarenakan banyakanya pekerjaan yang menumpuk, sehingga berdampak pada pengurangan optimalisasi kerja. Demikian pula dengan pegawai yang tidak mampu mengoptimalkan kerjaannya, juga mendapatkan hak-hak yang sama seperti halnya yang diterima oleh pegawai yang mengerahkan semua potensinya sehingga dapat mencapai hasil yang optimal, hal ini akan berdampak kurang baik serta muncul terjadinya kecemburuan sosial antara pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini,adanya *research gap* yakni hasil studi Khan dan Nawaz, (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja pegawai, Namun studi Ayango (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian kondisi yang ada di PT. Golden Prima SentosaSemarang.

Berdasarkan permasalahan diatas. maka rumusan masalah adalah *bagaimana pengaruhgaya kepemimpinan transformasionalterhadapkinerja pegawai melalui motivasi kerja*. Kemudian pertanyaan penelitian *(question research)* adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanapengaruhgaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana pengaruhgaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimanawpengaruhmotivasi kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3. TujuanPenelitian

Ditetapkannya suatutujuan akanmembuat suatupenelitian akan menjaditerarah. Tujuanyang hendakdicapai dalampenelitian iniadalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruhgaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruhgaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruhmotivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4. KegunaanPenelitian

1. Manfaat teoritis, diharapkanmemberikan kontribusipada pengembangan ilmumanajemen khususnyamanajemen sumberdaya manusia keterkaitannya dalammenyusun model peran gaya kepemimpinan transformasionalmenuju peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

2. Manfaat praktis, dapatmemberikan tambahanwawasan kepada organisasi-organisasi mengenaipengaruh gaya kepemimpinan transformasionalberpengaruhterhadap motivasi kerjadalam meningkatkan kinerja pegawai. Terlebih menjadibahan masukan, khususnyauntuk organisasi yang mengelolasumber daya manusiadalam perpatokanhasil pengujian empiriskonstruk tersebut, karena:
   a. Dapatdigunakan sebagaibahan evaluasibagi pimpinan organisasi untukmelakukan perbaikangaya kepemimpinan transformasional, sehingga kinerja pegawai dapat lebihditingkatkan;
   b. Membantupihak manajemen dalammenyusun formulasiideal dari sebuah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai, sesuai denganciri dan karakteristikyang dibutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *performance*, ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja.Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil keja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Jadi manajemnen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif (Basit et al., 2017)

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Wahyudi dan Suryono, 2016). Kinerja adalah tingkat

terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Lalu Mangkunegara (2005) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2003) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, 1995), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Basit et al., (2017)harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan

5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

2.1.1.2. Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006), sedangkan menurut Dessler (2006) penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 2006). Menurut Simamora (2006) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi manfaat Basit et al., (2017)yaitu:

1. Segi administratif antara lain:
    a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi
    b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
    c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
    d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
    e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
    f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai antara lain:
    a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
    b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
    c. Alat untuk meningkatkan motivasi pegawai
    d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
    e. Alat untuk menunjukan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan dating.

Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi

3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.1.1.3. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas,

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas,

   Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu,

   Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas,

   Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian,

   Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.1.2. Gaya kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Gaya kepemimpinan Transformasional

Menurut Top et al., (2020) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu

yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Kepemimpinan identik dengan pengaruh seorang sosok yang mampu menggerakan massa atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen.

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. (Top et al., 2020). Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan itu sendiri.Yang artinya pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Gaya kepemimpinan transformasional setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, background keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang di inginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama tersebut,

Menurut Arif dan Akram, (2018) Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang

organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan.

Yukl (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006), "Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok." Pemimpin yang tranformasional ini lah yang harus mampu mengajak bawahanya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi harus selalu dilakukan oleh pimpinan kepada bawahanya dalam penyampaian visi yang akan dikemukakan.

2.1.2.2 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio dalam Bass et al, (2003) kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu:

1. Karisma

Karisma merupakan komponen penting dalam konsep kepemimpinan transformasional. Pemimpin karismatik haruslah memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya serta mampu mempengaruhi orang lain. Pemimpin yang karismatik pada umumnya memperoleh perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang karismatik. Bagi seorang pemimpin karismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang diingini setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja lebih lama dengan senang hati. Melalui karisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan selain membangkitkan rasa hormat.

Berdasarkan uraian di atas aspek–aspek perilaku, bahwa karisma adalah:

a. Keteladanan

Seorang pemimpin yang menjadi panutan harus mempunyai sikap setia kepada organisasi. Kesetiaan pemimpin kepada bawahan, dedikasi pada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran, perhatian pada kepentingan dan berbagai nilai-nilai yang bersifat positif.

b. Berlaku jujur

Pemimpin karismatik adalah orang-orang yang jujur dan terbuka pada orang lain, tidak kaku, biasanya terus terang dalam memberikan

penilaian atas sesuatu dan situasi. Kebenaran itu kadang pahit, tetapi tidak melemahkan para pemimpin yang karismatik (Top et al., 2020) Orang karismatik adalah orang yang jujur tentang aspek negatif dan positif, memahami orang lain dan situasi dengan cepat, akurat, sehingga dapat mengetahui dimana mereka sesungguhnya berada.

c. Kewibawaan

Menurut Arif dan Akram,(2018) bahwa keberhasilan seorang pemimpin dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahannya. Selanjutnya menurut Arif dan Akram, (2018) mengatakan kewibawaan (power) merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin unit kerja. Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi orang lain, menggerakan, memberdayakan segala sumber daya institusi kerja untuk mencapai tujuan institusi sesuai dengan keinginan pemimpin.

d. Memiliki semangat

Optimisme dan energi, salah satu kualitas luar biasa dari orang yang karismatik adalah selalu bersemangat, optimisme, dan energi setiap saat.

e. Pujian yang beralasan

Pemimpin karismatik adalah bersifat jujur dan selalu memberi pujian. Mereka selalu memuji tindakan atau karakteristik yang layak dipuji. Pujian jujur membuat orang lain merasa senang. Salah satu ciri pemimpin yang karismatik adalah membuat orang lain senang (Top et al., 2020).

f. Menggunakan ekspresi wajah yang hidup

Orang karismatik selalu menunjukkan ekspresi wajah yang hidup seperti senyum, ekspresi senang

2. Pertimbangan Individual

Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda. Dalam model kepemimpinan transformasional pertimbangan individual diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan suatu kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan minat, bakat serta mengembangkan diri. Menurut Arif dan Akram, (2018) pertimbangan individu (konsiderasi) adalah menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati, dan hubungan yang sangat hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota kelompok.

Menurut Top et al., (2020) mengatakan model kepemimpinan ini mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan (pengikut) serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan (pengikut) akan

pengembangan karier. Berdasarkan uraian di atas, kerangka perilakunya adalah:

a. Toleransi

Pengertian toleransi adalah adanya penyimpangan-penyimpangan yang diperbolehkan. Manusia tidak luput dari segala kekurangan-kekurangan, namun demikian kekurangan tersebut ada norma yang membatasi sesuai dengan aturan dalam organisasi. Pemimpin juga adalah manusia biasa sudah pasti dalam melakukan tugasnya dan berinteraksi dengan sesama karyawan pasti mempunyai kekurangan. Pemimpin harus dapat memberikan tindakan yang pantas sesuai dengan batasan penyimpangan yang diperbolehkan.

b. Adil

Adil artinya tidak boleh membeda-bedakan sesama karyawan yang ada dalam perusahaan. Hal ini akan menimbulkan persaingan yang sehat diantara karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja. Bagi mereka yang melakukan kesuksesan dalam pekerjaan harus mendapat penghargaan yang setimpal dan sebaliknya yang melakukan kesalahan mendapat sanksi (hukuman) setimpal yang bersifat pembinaan.

c. Pemberdayaan

Menurut Arif dan Akram, (2018) pemimpin dapat membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kerjasama antar anggota tim. Pemimpin harus menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap karyawan. Artinya tanpa ragu-ragu kepada karyawan dengan satu keyakinan tugas tersebut akan

dapat dilaksanakan dengan baik. Pemberian kepercayaan dengan sendirinya akan menanamkan dan meningkatkan rasa percaya diri para karyawan.

d. Demokratif

Inti demokratif adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Menurut Top et al., (2020) kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin memainkan peranan permisif. Istilah permisif diartikan adalah mengijinkan. Selanjutnya menurut Arif dan Akram, (2018) merumuskan kepemimpinan demokratis adalah "kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi dapat tercapai". Masih menurut Danim, dengan interaksi dinamis dimaksudkan bahwa pemimpin mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bermutu secara kuantitatif.

e. Partisifatif

Partisifatif artinya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin meminta komentar, pendapat, dan saran-saran dari para karyawan terhadap apa yang akan dilaksanakan. Dengan demikian para karyawan merasa ikut bertanggung jawab atas keputusan yang diambil oleh pemimpin.

f. Penghargaan

Sesuatu yang diharapkan untuk diperoleh dinamakan penghargaan atau rewards. Secara garis besar, penghargaan dapat terbagi menjadi dua yaitu: penghargaan instrinsik (intrinsic rewards) dan penghargaan ekstrinsik (extrinsic rewards). Arif dan Akram, (2018) mengatakan penghargaan instrinsik adalah sesuatu yang dirasakan oleh dirinya ketika melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan tugas, perasaan lega karena telah menuntaskan tugas hal ini berdampak terhadap adanya peningkatan kepercayaan diri. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah sesuatu yang diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja di mana sesuatu yang diperolehnya sesuai dengan harapannya. Penghargaan ini dapat berupa penghargaan dari pemimpin dan adanya promosi.

3. Stimulasi Intelektual

Dalam kepemimpinan transfor masional seorang pemimpin melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara benar. Dalam arti, bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas. Sementara menurut Arif dan Akram, (2018) melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin akan melakukan stimula-sistimulasi intelektual. Berdasarkan uraian di atas kerangka perilakunya adalah:

a. Inovatif

Pemimpin unit mengajak para karyawan untuk melakukan sesuatu yang baru atau menemukan sesuatu yang dalam pengembangan perusahaan ke arah perubahan sesuai dengan yang ditetapkan. Selain itu pemimpin harus menimbulkan kepekaan para karyawan terhadap sesuatu yang baru dan dapat diimplementasikan.

b. Profesionalisme

Job description telah ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin diharapkan dapat menggiring para karyawan bekerja ke arah keprofesionalannya dengan memberi teladan bahwa bekerja keras dan berhasil akan mendatangkan kepuasan hidup yang luar biasa.

c. Self assessment

Pemimpin transformasional selalu mengevaluasi diri atas tindakan-tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk perbaikan selanjutnya.

d. Mengembangkan ide baru

Selalu mencari ide baru dalam mengembangkan organisasi dan ide tersebut disampaikan kepada bawahan untuk diimplementasikan.

e. Kepemimpinan kolektif

Kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan yang melibatkan para bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pemimpin tidak melakukan sendiri pekerjaan atau hanya

diberikan kepada orang-orang tertentu saja, melainkan memberi hak yang sama kepada semua bawahan berdasarkan bidang pekerjaannya.

f. Kreatif Mendorong para guru untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan.

Mencoba dan mencoba lagi adalah merupakan awal dari lahirya kreasi-kreasi baru. Pemimpin unit kerja memberi keteladanan tentang prinsip trial and error adalah bahagian dari lahirnya inovasi-inovasi kepemimpinan.

4. Inspirasional

Inspirational motivation, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Hamidi, 2020). Kemudian Nawaz dan Khan, (2016) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya (Mas'ud, 2004). Untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian (2002) yaitu:

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

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

Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Nawaz dan Khan, (2016) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Hamidi, (2020) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk bertindak. Jadi, dengan adanya motif dalam diri seseorang maka akan menimbulkan motivasi.

Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Hamidi, 2020). Menurut Mangkunegara (2005) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingungan kerja. Sedangkan menurut Robbinss (2008) motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk megeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Kemudian Hamidi (2020) menjelaskan motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk

menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Selanjutnya Nawaz dan Khan, (2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugastugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Hamidi, (2020) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi ialah:

1. Karakteristik Individu yang berbeda

   Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus bisa memahami perbedaan itu dan memahami pula karakteristik individu karayawan dalam motivasi kerjanya seperti: motivasi untuk memproleh uang yang banyak, dan motivasi untuk bekerja keras dan rajin karena resiko pekerjaanya tinggi dan penuh tantangan.

2. Karakteristik pekerjaan yang berbeda.

   Karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memotivasi kerja pegawai dalam perusahaaan. Untuk itu pegawai harus mengetahui karakter-karakter

pekerjaannya seperti : diperlukan kecakapan dalam pekerjaannya, identitas dalam pekerjaannya, dan tingkat besar kecilnya tanggung jawab dalam jenis pekerjaanya, sehingga akan timbul semangat dan tantangan sebagai bentuk motivasi kerja dalam diri pegawai.

3. Karakteristik organisasi.

   Karakter ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing- masing individu dalam organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Untuk itu dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai bentuk pencapaian kinerja pegawai yang optimal maka pemimpin organisasi harus bisa mempertimbangkan hubungan- hubungan tersebut.

2.1.3.3 Model dan Teknik Motivasi Kerja

Model motivasi menurut Hamidi, (2020) yaitu:

1. Model tradisional.

   Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pemimpin adalah bagaimana membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Dalam model ini para pemimpin mendorong atau memotivasi pegawainya dengan cara memberikan upah atau gaji yang makin meningkat. Maksudnya adalah apabila mereka bekerja dengan giat dan aktif, upahnya akan meningkat atau dinaikkan. Dengan asumsi para pegawai adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan uang.

2. Model hubungan manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para pegawai dalam bekerja, akan tetapi faktor imbalan tidak diabaikan. Dalam metode ini para pemimpin dapat memotivasi pegawai dengan cara menumbuhkan hubungan sosial dengan pegawai dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna bagi organisasi, serta mamberikan kebebasan kapada pegawai untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam manjalankan pekerjaanya.

3. Model sumber daya manusia.

   Dalam model ini menekankan pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap pegawai memainkan peranan mereka dalam organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan yang mereka miliki.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

   Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

2. Teknik komunikasi persuasif.

   Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu Attention (perhatian), Interest (minat), Desire (hasrat), Decision (keputusan), Action (aksi atau tindakan), dan Satisfaction (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya

tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.3.4 Teori-teori Motivasi

Untuk mencapai keefektivan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

   Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

   a. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
   b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
   c. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.

d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau ego. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian

e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.

b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuantujuan.

c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.

d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sahih (valid) daripada Teori X.

2.2. Penelitian Terdahulu

Lestari dan Syafrudin, (2018) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pegawai di PT Pos Indonesia Cabang Solo, seberapa besar pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial dan simultan di PT Pos Indonesia Cabang Solo. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan kausal serta mengumpulkan data menggunakan wawancara, kuisioner, dan studi pustaka. Penelitian ini menggunakan teknik stratified random sampling dan teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial, bahwa Ha diterima dan Ho di tolak. Artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional demokratis (X2) terhadap motivasi kerja (Y) pegawai PT Pos Indonesia Cabang Solo. Dan berdasarkan uji F secara simultan, bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, artinya Gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh secara simultan dari signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pegawai PT Pos Indonesia cabang Solo. Sedangkan nilai yang didapat dari R square = 0,533 atau sebesar 53,3% yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja pegawai pada PT Pos Indonesia Cabang Solo sebesar 53,3%, sedangkan 46,7% lainnya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Perdana, (2020) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional dan Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Penggunaan variabel-variabel ini berdasarkan penelitian terdahulu antara lain, Bass & Avolio (1994), DeVito (2007), Herzberg (1966) dan Robbins (2002). Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta dengan jumlah responden yang digunakan adalah

sebesar 176 pegawai. Perhitungan olah data dilakukan dengan metode Path Analysis menggunakan Regresi Linier melalui program statistika SPSS. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kemudian, pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi ialah positif dan signifikan, dan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai ditemukan positif dan signifikan. Ditemukan pula bahwa Motivasi memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Sekaligus, Motivasi juga memediasi Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional dan Efektivitas Kepemimpinan secara simultan memberikan pengaruh terhadap Motivasi sebesar 49,8% sementara 50,2% dipengaruhi variabel lain. Sementara Gaya kepemimpinan transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi secara simultan mempunyai pengaruh sebesar 60% dan sisanya 40% dipengaruhi variabel lain.

Hamidi (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kemajuan suatu organisasi seringkali ditentukan oleh baik atau tidaknya pengelolaan manajemen sumber daya manusianya. Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan bagian yang utama dalam pemrosesan input menjadi output yang dihasilkan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional secara

parsial berpengaruh terhadap kinerja, mengetahui apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasionalberpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Nawaz dan Khan, (2016), para pemimpin menggunakan insentif sebagai alat untuk memotivasi para pegawai guna mewujudkan tujuan perusahaan, karena merupakan imbalan dari hasil kerja pegawai. Menurunnya motivasi pegawai dapat dilihat dari ciri-ciri ketidakhadiran yang cukup tinggi, serta sedikitnya penghargaan yang diberikan terhadap pegawai.

Menurut Perdana, (2020), tujuan utama adanya penghargaan di perusahaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi dan memotivasi pegawai. Menurut Perdana, (2020), hasil atau manfaat dari pemberian penghargaan adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan perusahaan.Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positifterhadap motivasi kerja

2.3.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dalam penerapannya.

Gaya kepemimpinan transformasional ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Lestari dan Syafrudin, (2018), dan Hamidi, (2020) telah meneliti gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positifterhadap kinerja pegawai

2.3.3. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

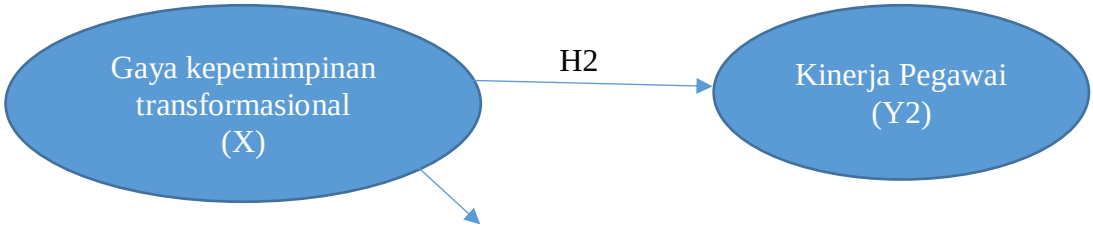
Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Lestari dan Syafrudin, (2018) dan Hamidi, (2020), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan positifterhadap kinerja pegawai

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen. Berikut kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang disajikan diatas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui motivasi kerja (Y1).

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitianini dilakukan untukmenguji hipotesisdengan maksud membenarkanatau memperkuathipotesis dengan harapan,yang pada akhirnyadapat memperkuat teoriyang dijadikan sebagai pijakan.

Berkaitandengan hal tersebut diatas maka jenispenelitian yang digunakan adalah"*Explanatory research*" ataupenelitian yang bersifat menjelaskan,

artinyapenelitian inimenekankan padahubungan antar variabel penelitiandengan mengujihipotesis uraiannyamengandung deskripsi tetapi fokusnyaterletak pada hubunganantar variabel (Ghozali, 2016).

3.2. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalahgabungan dariseluruh elemen yangberbentuk peristiwa, hal atauorang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatianseorang penelitikarena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Golden Prima Sentosa sejumlah 220 orang. Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.Untuk penghitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang dikehendaki adalah 10%.

$$n = \frac{N}{1 + N(E)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran/ketidak sesuain karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir/diinginkan.

Dengan menggunakan Rumus Slovin maka dapat ditentukan sampel sebesar.

$$n = \frac{220}{1 + 220\ (0{,}05)^2}$$

$$n = \frac{220}{1 + 0{,}55}$$

$$n = 141{,}93$$

$$= 142 \text{ Sampel}$$

Jadi sampel dari penelitian ini adalah pegawai PT. Golden Prima Sentosa sebanyak 142 responden.Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan bagian produksi.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Data menurut asal sumbernya dapat dibagi menjadi dua:

1. Data Primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti; Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner. Kuesioner beserta *interview guide* dibagikan kepada responden yaitu pegawai di Lingkungan PT. Golden Prima Sentosa.
2. Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh dari lembaga / institusi tertentu. (Ghozali, 2016).Adapun data sekunder penelitian diperoleh dari artikel-artikel, jurnal, laporan instansi terkait maupun dari literatur-literatur yang ada meliputi: jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan dan lain-lain yang relevan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket. Angket dipergunakan untuk memperoleh data mengenai, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Adapun teknik pengumpulan data ini menggunakan:

1. Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada orang responden yaitu pegawaiPT. Golden Prima Sentosa.
2. Dokumentasi, teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang langsung berhubungan dengan obyek penelitian.

3.5. Variabel dan Indikator

Menurut Ghozali, (2016) definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian, dan dijabarkan ke dalam indikatorindikator. Indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur (Ghozali, 2016). Sesuai dengan definisi variabel-variabel penelitian yang telah dideskripsikan dalam tinjauan pustaka, dan sesuai dengan pengukuran variabel penelitian menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis, maka definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Skala
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan transformasional ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan	1. Pimpinan menekankan pentingnya saling berkomunikasi dengan karyawan	Skala Likert 1= Sangat tidak setuju

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Skala
		oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.	2. Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan 3. Pimpinan menekankan pentinya efisiensi dalam bekerja 4. Pimpinan menekankan pentingnya komunikasi dengan rekan kerja 5. Kejelasan dalam pemberian tugas kepada karyawan 6. Pimpinan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya (Top et al.,2020)	2 = Tidak setuju 3 = Cukup Setuju 4 = Setuju 5=Sangat Setuju
2	Motivasi Kerja (Y1)	Motivasi yaitu proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi. Karena, jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.	1. Peningkatan keterampilanatau pengetahuan 2. Kenaikan jabatan 3. Kesempatan bertukar pikiran 4. Kesempaatan mengembangkan diri dengan rekan kerja 5. Penghargaan 6. Pujian 7. Bertindakdan berfikir secara mandiri (Lestari dan Syafrudin, 2018)	Skala Likert 1= Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Cukup Setuju 4 = Setuju 5=Sangat Setuju
3	Kinerja pegawai (Y2)	Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	1. Kualitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain 2. Pegawai ini mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) 3. Efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain 4. Pegawai ini dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 5. Pegawai ini mampu bekerja	Skala Likert 1= Sangat tidak setuju 2 = Tidak setuju 3 = Cukup Setuju 4 = Setuju 5=Sangat Setuju

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Skala
			keras sesuai potensi yang dimiliki 6. Kuantitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari pegawai lain (Khan dan Nawaz, 2017)	

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang akan digunakan adalah analisis regresi model analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan berdasarkan teori. Analisis digunakan dengan bantuan program aplikasi statistik SPSS.

Pertama-tama dalam menganalisis data dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan/pernyataan yang diajukan. Selanjutnya adalah analisis regresi dengan model analisis jalur. Penjelasan mengenai langkah-langkah dalam teknik analisis data adalah sebagai berikut :

3.6.1. Uji Kualitas Data

3.6.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah responden memahami kuesioner yang dibuat, jika responden paham dengan pertanyaan yang dibuat maka jawaban responden valid. Korelasi yang digunakan adalah korelasiPearson ProductMoment. Membandingkannilai r hitung pada tabel kolom*Corrected Item – Total Correlation*dengan nilai r tabel dengan ketentuan *degree of freedom* (df) = n – k, dimanan adalah jumlah sampel yang digunakan dan kadalah jumlah variabelindependennya (Ghozali, 2016).

Bila : $r_{hitung} > r_{tabel}$, berarti pernyataan tersebut valid, namun bila : $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, berarti pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner dalam penelitian ini masih konsisten digunakan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sebaliknya, bila hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten, maka alat ukur/suatu kuesioner dikatakan tidak reliabel.Uji realibilitas dalam pengujian ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α) pada program SPSS. Variabel dikatakan reliabel bila *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnaly dalam Ghazali, 2016).

3.6.2. Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variable independen, untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variable independen, dapat dilihat dari *tolerance value*atau *variance inflation factor* (VIF). *Nilai Cut Off Tolerance*<0,10 dan VIF > 10 (berarti terdapat multikolinearitas) (Ghozali, 2016).

3.6.2.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengujia ada tidaknya pengaruh variable independen terhadap nilai residualnya. Nilai residual adalah besarnya variable lain selain variable dependen yang digunakan, artinya variable dalam

penelitian ini tidak boleh signifikan dengan variable lain selain variable dependen yang digunakan. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas antara lain dengan melihat grafik plot antara jilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah *distudentized.* Penelitian ini juga dilakukan uji gleyser, nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain tidak ada pengaruh variabel independen terhadap residualnya (Ghozali, 2016).

3.6.2.3. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat ada tidaknya jawaban responden yang ekstrim yang menyebabkan hasil penelitian ini menjadi bias atau tidak normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal atau Uji Kolmogorof Smirnov. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Distribusi data normal jika signifikansi < 0,05.

3.6.3. Analisis Jalur

Dalam menguji pengaruh-pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis

regresi linear berganda. Analisis jalur merupakan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan berdasarkan teori (Ghozali, 2016).

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi sebagai berikut :

$Y1 = \beta 1\ X$

$Y2 = \beta 2\ X + \beta 3\ Y1$

Keterangan:

$\beta 1, \beta 2, \beta 3$ = Koefisienparametervariabel independen

e = *error sampling*

Y1 = Motivasi kerja

Y2 = Kinerja Pegawai

X = Gaya kepemimpinan transformasional

3.6.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap model hipotesis dilakukan dengan persamaan regressi. Uji signifikansi (pengaruh nyata) variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t (t test) digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variable independen terhadap variable dependennya atau untuk menguji penerimaan hipotesis. Hipotesis dinyatakan diterima, jika nilai t hitung lebih besar dari t table (1,96) dan nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05.

2. Uji Model

Uji F (F test) digunakan untuk menguji apakah model dalam penelitian ini masih layak untuk digunakan (goodness of fit). Model penelitian dinyatakan layak diterima, jika nilai F hitung lebih besar dari F table (1,96) dan nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05.

Melalui Uji Fini dapatdiketahui besarnyapengaruh variabel-variabel tersebutsecara bersama-sama. Denganmelihat koefisien determinasi(R^2) maka dapatdiketahui derajatketepatan dari analisis regresi jalurmenunjukkan besarnyavariasi sumbanganseluruh variabel bebas dan variabel terikatnya.

3. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji R^2 digunakan untukmengukur kemampuanvariabel bebas dalammenjelaskan variabelterikat. Nilai R^2 mempunyai interval 0 s/d 1 ($0 < R^2 < 1$). Semakin besarR2 (mendekati 1) makahasil modelregresi tersebutsemakin baik, tetapi jikahasil R2 mendekatinol (0) berarti variabelbebas secarakeseluruhan tidakdapat menjelaskanvariabel terikat.R^2 yangdigunakan adalah nilaiadjusted R^2 yang merupakan R^2 yangtelah disesuaikan. Adjusted R^2 merupakanindikator untuk mengetahuipengaruh penambahansatu variabel bebas ke dalam persamaan.

4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Ghozali dan Latan (2012) menyatakan analisis jalur dimungkinkan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variable dalam model. Dalam penelitian ini untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi antar

variabel intervening terhadap variabel dependen dapat dilihat melaui koefisien standardized yang dapat dilihat dariresult path coefficient pada kolom original estimate dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Apabila original sample estimate pengaruh langsung > perkalian original sample estimate variabel tidak langsung maka variabel mediasi tidak dibutuhkan dalam model
b. Apabila original sample estimate pengaruh langsung < perkalian original sample estimate variabel tidak langsung maka variabel mediasi dibutuhkan dalam model

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah adalah 142 pegawai bagian produksi PT. Golden Prima Sentosa Semarang, dari hasil jawaban responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

4.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut

Tabel 4.1
Deskripsi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	130	91,5
2	Perempuan	12	8,5
Total		142	100

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui 142 pegawai bagian produksi PT. Golden Prima Sentosa Semarang didominasi oleh jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 130 responden atau 91,5% dan sebanyak 12 responden atau 8,5% adalah perempuan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki jumlahnya lebih banyak dibanding dengan perempuan yang kerja di bagian produksi PT. Golden Prima Sentosa Semarang, karena PT. Golden Prima Sentosa adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan pintu & jendela yang lebih membutuhkan tenaga laki-laki dalam produksinya.

4.1.2 Deskripsi Usia Responden

Faktor usia adalah salah satu yang dapat diketahui dari identitas responden dan dijabarkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2
Deskripsi Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20 – 25 tahun	44	31
2	26 – 30 tahun	39	27,5
3	31 – 35 tahun	45	31,7
4	36 – 40 tahun	14	9,9
Total		142	100

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa usia responden yang dijadikan sebagai sampel sebagian besar berusia 31 – 35 tahun yaitu sebanyak 45 responden

atau 31,7%, lalu usia 20 – 25 tahun sebanyak 44 responden atau 31%, usia 26 – 30 tahun sebanyak 39 responden atau 27,5%, dan usia 36 – 40 tahun sebanyak 14 responden atau 9,9%. Hal ini mengindikasi bahwa pegawai bagian produksi PT. Golden Prima Sentosa Semarang berusia di usia yang masih produktif.

4.1.3 Pendidikan Terakhir

Penggolongan responden menurut tingkat pendidikannya dikelompokkan dalam tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1	SMP/Sederajat	15	10,6
2	SMA/Sederajat	118	83,1
3	S1/Sarjana	9	6,3
Total		142	100

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui sebagian besar responden penelitian memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 118 responden atau 83,1%, berpendidikan SMP sebanyak 15 responden atau 10,6%, dan sisanya dengan penediidkan terakhir S1/Sarjana sebanyak 9 responden atau 6,3%. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan responden tinggi karena responden paling banyak dari lulusan SMA da nada beberapa yang masih melanjutkan kuliah, sehingga dalam hal ini para responden memiliki pengetahuan yang cukup baik dan mampu menjalankan pekerjaan juga dengan baik.

4.1.4 Lama Bekerja

Lama bekerja merupakan hal yang penting mengenai pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Penggolongan responden menurut lama bekerja dikelompokkan dalam tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1 – 2 tahun	65	45,8
2	3 – 4 tahun	60	42,3
3	≥ 5 tahun	17	12
Total		142	100

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui sebanyak 65 responden atau 45,8% telah bekerja selama 1 – 2 tahun, 60 responden atau 42,3% telah bekerja selama 3 – 4 tahun, dan 17 responden atau 12% telah bekerja selama ≥ 5 tahun. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa banyak karyawan belum memiliki pengalaman kerja yang lebih, dikarenakan usia lama bekerja lebih dari 5 tahun hanya 12% atau 17 orang saja.

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel adalah gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006). Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga akan dapat diketahui intensitas kondisi masing-masing variabel didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan dalam rentang skor sebagai berikut:

1. Kategori sangat setuju diberi skor 5

2. Kategori setuju diberi skor 4

3. Kategori cukup diberi skor 3

4. Kategori tidak setuju diberi skor 4

5. Kategori sangat tidak setuju diberi skor 1

Skala ordinal tersebut dijabarkan ke dalam rentang skala (RS) yaitu sebagai berikut:

$$\boldsymbol{RS = \frac{nilai\ tertinggi - nilai\ terendah}{banyaknya\ kelas}}$$

$$\boldsymbol{RS = \frac{5 - 1}{5}}$$

Standar untuk 5 kategori kelas adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = sangat rendah

1,81 – 2,60 = rendah

2,61 – 3,40 = sedang

3,41 – 4,20 = tinggi

4,21 – 5,00 = sangat tinggi

4.2.1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	CS	S	SS			
1	Pimpinan menekankan pentingnya saling berkomunikasi dengan karyawan	Frekuensi	2	4	33	69	34	142	3,91	Tinggi
		F x S	2	8	99	276	170	555		
2	Pimpinan memberikan tugas kepada karyawan	Frekuensi	3	13	31	68	27	142	3,73	Tinggi
		F x S	3	26	93	272	135	529		
3		Frekuensi	2	10	28	67	35	142	3,87	

	Pimpinan menekankan pentinya efisiensi dalam bekerja	F x S	2	20	84	268	175	549		Tinggi
4	Pimpinan menekankan pentingnya komunikasi dengan rekan kerja	Frekuensi	2	9	29	66	36	142	3,88	Tinggi
		F x S	2	18	87	264	180	551		
5	Kejelasan dalam pemberian tugas oleh karyawan	Frekuensi	2	8	26	67	39	142	3,94	Tinggi
		F x S	2	16	78	268	195	559		
6	Pimpinan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya	Frekuensi	2	6	28	68	38	142	3,94	Tinggi
		F x S	2	12	84	272	190	560		
Rata-rata									3,88	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting gaya kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel gaya kepemimpinan transformasionalmenunjukan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,88. Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasionalyang diberikan perusahaan sudah baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kejelasan dalam pemberian tugas oleh karyawan dan pimpinan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dengan masing-masing rata-rata senilai 3,94. Sedangkan, indikator terendah pada variabel gaya kepemimpinan adalah pimpinan memberikan tugas kepada karyawan yaitu dengan rata-rata senilai 3,73.

Pada indikator pertama yaitu pimpinan menekankan pentingnya saling berkomunikasi dengan karyawanmendapatkan nilai rata-rata ssebesar 3,91. Alasannya adalah karena karyawan merasa jika pimpinan selalu melakukan komunikasi dengan para karyawannya untuk menjalin hubungan yang baik dengan mereka.Namun, terdapat beberapa karyawan yang menjawab sangat tidak setuju

sebanyak 2 orang dan tidak setuju sebanyak 4 orang.Beberapa dari mereka menyatakan bahwa pimpinan mereka tidak pernah melakukan komunikasi atau berbicara dengan mereka, pimpinan hanya mengajak bicara saat menyuruh mereka mengejar target atau saat mereka melakukan kesalahan.

Selanjutnya, indikator kedua yaitu pimpinan memberikan tugas kepada karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 3,73. Pada hasil jawaban tabel di atas terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju dan 13 responden tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan memberikan tugas kepada karyawan.Alasannya adalah karyawan merasa jika atasan hanya bertugas mengawasi saja karena biasanya karyawan bekerja sesuai dengan tugas masing-masing yang telah diketahuinya.

Indikator ketiga yaitu pimpinan menekankan pentinya efisiensi dalam bekerja dengan rata-rata bernilai 3,87 dalam kategori tinggi namun terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 10 responden menjawab tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Alasannya dikarenakan karyawan tersebut berpendapat jika atasan hanya menekankan hasil atau jumlah pekerjaan yang dikerjakan, atasan tidak mengajarkan atau memberikan arahan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien.

Keempat indikator pimpinan menekankan pentingnya komunikasi dengan rekan kerja yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,88, pada hasil penyebaran kuesioner didapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 9 responden menjawab tidak setuju. Alasannya dikarenakan karyawan tersebut merasa jika

pimpinan hanya menekankan hasil pekerjaan yang ditugasnya untuk hubungan antar karyawan pimpinan tidak terlalu memperdulikannya.

Lalu indikator kelima yaitu kejelasan dalam pemberian tugas oleh karyawan dengan rata-rata senilai 3,94. Namun, terdapat beberapa responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut karena beberapa karyawan merasa ada atasan atau mandor yang masih kurang jelas menjelaskan tugasnya atau mengarahkan padara karyawannya.

Terakhir indikator pimpinan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dengan masing-masing rata-rata senilai 3,94. Namun, terdapat beberapa karyawan juga merasa bahwa ada atasan atau mandor yang tidak terlalu menekankan pentingnya dalam melaksanakan tugas karena ada atasan yang hanya menekankan hasil atau target pada hari tersebut saja.

4.2.2. Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja (Y1)

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	N	S	SS			
1	Peningkatan keterampilanatau pengetahuan	Frekuensi	2	6	30	59	45	142	3,98	Tinggi
		F x S	2	12	90	236	225	565		
2	Kenaikan jabatan	Frekuensi	2	13	26	58	43	142	3,89	Tinggi
		F x S	2	26	78	232	215	553		
3	Kesempatan bertukar pikiran	Frekuensi	2	8	23	66	44	143	3,99	Tinggi
		F x S	2	16	69	264	220	571		
4	Kesempaatan mengembangkan diri dengan rekan kerja	Frekuensi	3	6	23	66	44	142	4,00	Tinggi
		F x S	3	12	69	264	220	568		

5	Penghargaan	Frekuensi	2	7	32	69	32	142	3,86	Tinggi
		F x S	2	14	96	276	160	548		
6	Pujian	Frekuensi	3	12	23	73	31	142	3,82	Tinggi
		F x S	3	24	69	292	155	543		
7	Bertindakdan berfikir secara mandiri	Frekuensi	2	6	29	67	38	142	3,94	Tinggi
		F x S	2	12	87	268	190	559		
Rata-rata									4,93	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang penting motivasi kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel motivasi kerja menunjukan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,01. Artinya bahwa motivasi kerja sudah baik karena perusahaan memberikan motivasi dan dukungan yang tinggi kepada karyawannya. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pada pernyataan kesempaatan mengembangkan diri dengan rekan kerja dengan rata-rata bernilai 4,00 dan indikator dengan rata-rata terendah adalah pujian dengan rata-rata senilai 3,82.

Pada indikator pertama yaitu peningkatan keterampilan atau pengetahuan rata-rata bernilai 3,98, namun pada penyebaran kuesioner terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 6 responden menjawab tidak setuju. Beberapa responden tersebut menyatakan jika mereka belum diberi kesempatan untuk menambah ketrampilan dan pengetahuan karena ksempatan tersebut belum direalisasikan secara merata.

Selanjutnya, indikator kedua yaitu kenaikan jabatan rata-rata bernilai 3,89. Namun, pada penyebaran kuesioner terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 13 responden menjawab tidak setuju.Responden menyatakan bahwa

mereka belum merasakan kenaikan jabatan karena belum lama bekerja di perusahaan mereka masih bekerja sekitar 1 tahunan, namun mereka mengetahui adanya kenaikan jabatan bagi karyawan yang dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Ketiga indikator kesempatan bertukar pikiran dengan rata-rata bernilai 3,99, pada penyebaran kuesioner didapatkan terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 8 responden menjawab tidak setuju. Beberapa responden menyatakan jika mereka pernah dimarahi karena saat sedang bekerja mereka terlihat sedang mengobrol padahal saat itu mereka sedang mendiskusikan pekerjaan mereka.Hal inilah yang membuat beberapa karyawan tersebut tidak setuju dengan pernyataan itu.

Indikator keempat kesempaatan mengembangkan diri dengan rekan kerja dengan rata-rata bernilai 4,00, namun terdapat 3 responden yang sangat tidak setuju dan 6 responden menjawab tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan merasa jika teman kerja dengan tugas yang sama tidak memberikan kesempatan untuk menanyakan terkait dengan pekerjaan sehingga terkadang mereka masih kebingungan dalam bekerja.

Selanjutnya indikator penghargaan dengan rata-rata bernilai 3,86, namun terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 7 responden menjawab tidak setuju, alasannya dikarenakan perusahaan sudah memberikan peluang bagi karyawannya jika dapat meningkatkan kinerja dengan pemberian penghargaan seperti bonus namun karyawan tersebut merasa pembagian penghargaan tersebut dirasa kurang merata.

Kemudian indikator pujian dengan rata-rata bernilai 3,82 namun terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju dan 12 responden menjawab tidak setuju, alasannya dikarenakan merasa pembagian pujian tersebut hanya diberikan pada karyawan yang aktif dan menonjol didalam perusahaan saja.

Terakhir adalah indikator bertindak dan berfikir secara mandiri dengan rata-rata bernilai 3,94 namun terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 6 responden menjawab tidak setuju, alasannya dikarenakan perusahaan memberikan target tugas yang dikerjakan sehingga karyawna tersebut belum memiliki kesempatan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri karena pekerjaan tersebut harus sesuai dengan arahan atasan.

4.2.3. Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

No.	Indikator	Frekuensi Skor	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	N	S	SS			
1	Kualitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain	Frekuensi	2	10	25	64	41	142	3,93	Tinggi
		F x S	2	20	75	256	205	558		
2	Pegawai ini mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas pokok dan fungsinya (tupoksi)	Frekuensi	3	7	26	63	43	142	3,96	Tinggi
		F x S	3	14	78	252	215	562		
3	Efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain	Frekuensi	3	6	26	57	50	142	4,02	Tinggi
		F x S	3	12	78	228	250	571		
4	Pegawai ini dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Frekuensi	2	10	35	58	37	142	3,83	Tinggi
		F x S	2	20	105	232	185	544		
5	Pegawai ini mampu bekerja keras sesuai potensi yang dimiliki	Frekuensi	2	5	28	77	30	142	3,90	Tinggi
		F x S	2	10	84	308	150	554		

No.	Indikator	Frekuensi	Skor					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		Skor	STS	TS	N	S	SS			
6	Kuantitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari pegawai lain	Frekuensi	2	8	28	72	32	142	3,87	Tinggi
		F x S	2	16	84	288	160	550		
Rata-rata									3,92	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang pentingnya kinerja pegawai untuk tujuan perusahaan. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel kinerja pegawai menunjukan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,92. Artinya bahwa kinerja pegawai sudah baik karena karyawan memiliki keinginan sendiri untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pada pernyataan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain dengan rata-rata bernilai 4,02 dan indikator dengan rata-rata terendah adalah pegawai ini dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan rata-rata senilai 3,83.

Pada indikator pertama yaitu kualitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain rata-rata bernilai 3,98, namun pada penyebaran kuesioner terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 10 responden menjawab tidak setuju. Beberapa responden tersebut menyatakan jika mereka merasa kualitas kerja mereka belum lebih baik dari karyawan lainnya karena terkadang masing kurang teliti dalam bekerja.

Selanjutnya, indikator kedua yaitu pegawai ini mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) rata-rata bernilai 3,96. Namun, pada penyebaran kuesioner terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju dan

7 responden menjawab tidak setuju.Responden menyatakan bahwa mereka belum mengetahui tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) karena tugas yang diberikan kadang berganti-ganti.

Ketiga indikator efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain dengan rata-rata bernilai 4,02, pada penyebaran kuesioner didapatkan terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju dan 6 responden menjawab tidak setuju. Beberapa responden menyatakan jika mereka merasa belum memiliki tingkat efisensi waktu dan efektifitas bekerja lebih baik dari karyawan lainnya karena terkadang mereka masih kesusahan dalam melakukan pekerjaan dibandingkan karyawan lain.

Indikator keempat pegawai ini dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan rata-rata bernilai 3,83, namun terdapat 2 responden yang sangat tidak setuju dan 10 responden menjawab tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan merasa mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan membuat karyawan lain terkadang harus membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya indikator pegawai ini mampu bekerja keras sesuai potensi yang dimiliki dengan rata-rata bernilai 3,90, namun terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 5 responden menjawab tidak setuju, alasannya dikarenakan karyawan tersebut merasa jika ada beberapa waktu mereka tidak dapat bekerja keras karena adanya masalah pribadi yang mengganggu mereka saat bekerja sehingga berpotensi dalam penurunan kinerja.

Kemudian indikator kuantitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari pegawai lain dengan rata-rata bernilai 3,87 namun terdapat 2 responden menjawab sangat tidak setuju dan 8 responden menjawab tidak setuju, alasannya dikarenakan karyawna tersebut merasa dalam segi kuantitas atau jumlah penyelesaian pekerjaan tidak sebanyak karyawan lainnya.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa jauh kemampuan kuesioner untuk mengukur dengan baik variabel yang diteliti, butir pernyataan dalam kuesioner yang tidak valid tidak dapat digunakan untuk penelitian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, jika nilai r hitung > nilai r tabel maka item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Nilai r tabel diperoleh dengan menggunakan nilai derajat bebas. Nilai df adalah df = n – 2 dimana, n adalah banyaknya sampel. Maka, diketahui df = 142 – 2 = 140. Maka untuk df = 140, nilai r tabel adalah 0,1648. Nilai r hitung diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak SPSS yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	X.1	0,745	>0,1648	Valid
	X.2	0,810		Valid
	X.3	0,838		Valid
	X.4	0,860		Valid
	X.5	0,821		Valid
	X.6	0,828		Valid
Motivasi kerja (Y1)	Y1.1	0,828		Valid
	Y1.2	0,801		Valid
	Y1.3	0,878		Valid

Variabel	Item	Rhitung	Rtabel	Keterangan
	Y1.4	0,882		Valid
	Y1.5	0,723		Valid
	Y1.6	0,801		Valid
	Y1.7	0,850		Valid
Kinerja pegawai (Y2)	Y2.1	0,809		Valid
	Y2.2	0,835		Valid
	Y2.3	0,885		Valid
	Y2.4	0,771		Valid
	Y2.5	0,801		Valid
	Y2.6	0,841		Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data pada tabel hasil uji validitas diketahui bahwa pada tiap butir pernyataan dalam kuesioner memiliki nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel (r hitung >0,1648) sehingga disimpulkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen/indikator yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel, apabila nilai *Cronbach's Alpha* (α) suatu variabel ≥ 0,60 maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut reliabel, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) suatu variabel < 0,60 maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional (X)	0,900 > 0,60	Reliabel
Motivasi kerja (Y1)	0,923 > 0,60	Reliabel
Kinerja pegawai (Y2)	0,905 > 0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel diatas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (Y1), dan kinerja pegawai (Y2) adalah reliabel atau dapat dipercaya (handal) untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada kolerasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas. Gejala multikolinieritas dapat dikoreksi dengan menggunakan nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*), apabila nilai VIF < 10 (kurang dari 10) dan nilai tolerance-nya > 0,1, maka tidak terjadi multikolinieritas. Dari perhitungan regresi, maka akan diperoleh nilai VIF dan Tolerance sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolonieritas Model 1

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya kepemimpinan transformasional	.622	1.608

a. Dependent Variable: motivasi kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolonieritas Model 2

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya kepemimpinan transformasional	.150	6.647
	Motivasi kerja	.150	6.647

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

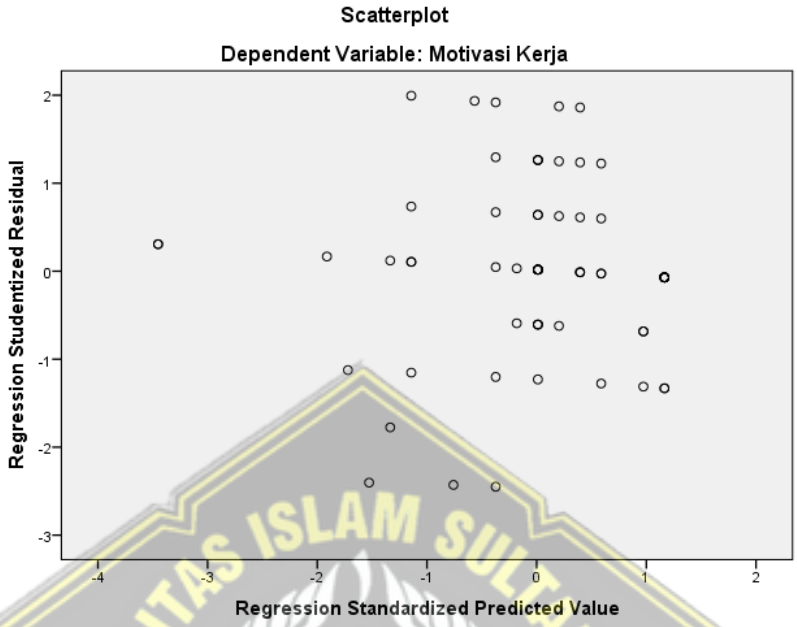
Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada tabel diatas terlihat nilai *tolerance* semua variabel lebih dari dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi ini bebas dari masalah multikolinearitas.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

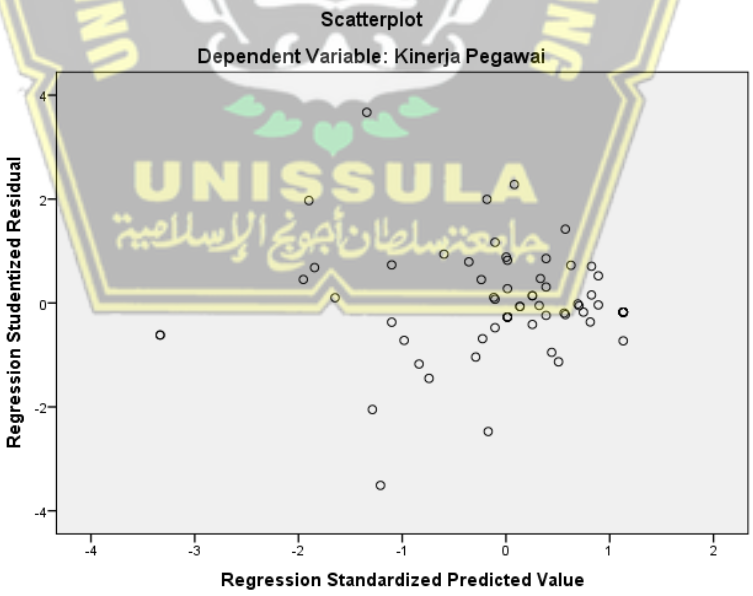
Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka terjadi homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji pengamatan *scatterplot* merupakan teknik pengamatan terhadap sebaran plot dari regresi. Deteksi heterokesdastisitas ditentukan dari pola grafik yang terbentuk. Apabila tidak ada pola yang jelas dengan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan ada pada area sebelah kanan dan kiri titik 0 pada sumbu X, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Gambar 4.1
Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1



Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Gambar 4.2
Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2



Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Grafik *scatterplots* pada kedua Gambar diatas memperlihatkan bahwa titik-titik pada grafik tidak bisa membentuk pola tertentu yang jelas, dimana titik-titik

menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan juga pada area kiri dan kanan angka 0 pada sumbu X, sehingga grafik tersebut tidak bisa dibaca dengan jelas. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.4.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui normal atau tidaknya model regresi berganda dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*> 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi. Adapun Uji Normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
		Model 1	Model 2
N		142	142
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	1.75276654	1.81990865
Most Extreme Differences	Absolute	.137	.103
	Positive	.137	.103
	Negative	.096	.101
Test Statistic		.137	.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.084[c]	.273[c]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada tabel 4.12, uji Kolomorov Smirnov menunjukkan bahwa residual data yang didapat tersebut mengikuti distribusi normal, berdasarkan hasil output menunjukkan nilai signifikan Kolmogorov-Smirnov pada tiap model > 0,05. Dengan demikian, residual data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

4.5 Analisis Jalur atau *Path Analysis*

Path analysis atau analisis jalur merupakan perluasan dari regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya sebelum teori. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi, yaitu variabel antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Dalam penelitian ini variabel intervening adalah motivasi kerja diantara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening yaitu variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan, variabel terikat dalam penelitian ini adalah

motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagai variabel mediasi.Berdasarkan variabel tersebut maka persamaan regresi pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan Regresi I :

$Y1 = \beta 1\ X$

Persamaan Regresi II :

$Y2 = \beta 2\ X + \beta 3\ Y1$

Keterangan:

$\beta 1, \beta 2, \beta 3$ = Koefisien parameter variabel independen

Y1 = Motivasi kerja

Y2 = Kinerja Pegawai

X = Gaya kepemimpinan transformasional

Hasil analisis regresi berganda persamaan 1 dan persamaan 2 dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Regresi	R^2 *Square*	Uji F		Uji t			Keterangan
		F Hitung	Sig	Std. E	B	Sig	
Model 1							
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> motivasi kerja	0,848	790,611	0,000	0,034	0,922	0,000	H1 diterima
Model 2							
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> kinerja pegawai	0,834	355,159	0,000	0,090	0,469	0,000	H2 diterima
Motivasi kerja -> kinerja pegawai				0,088	0,464	0,000	H3 diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan dari hasil analisis regresi linier berganda model 1 dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil regresi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Y1). Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dapat dibuat persamaaan sebagai berikut:

Y1= 0,922X

Berdasarkan persamaan regresi yang didapatkan diatas didapatkan nilai pengaruh sebesar 0,922 dengan nilai positif maka artinya gayakepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dimana semakin tinggi nilai gayakepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil analisis regresi linier berganda model 2 dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil regresi antara variabel gaya

kepemimpinan transformasional (X) dan motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) hasil persamaaan sebagai berikut:

Y2 = 0,469X +0,464Y1

Persamaan regresi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X) dan motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) didapatkan koefisen regresi bernilai positif. Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,469 bernilai positif. Artinya, semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkat pula kinerja pegawai.
2. Koefisien regresi motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,464bernilai positif. Artinya, semakin tinggi nilai motivasi kerja maka akan meningkat pula kinerja pegawai.
3. Berdasarkan hasil koefesien regresi yang didapat, menunjukkan bahwa variabel gaua kepemimpinan transformasional dengan nilai koefisien 0,469 menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

4.6 Pnengujian Hipotesis

4.6.1 Uji t

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dimana apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Berdasarkan tabel 4.13, maka hasil pengujian hipotesis adalahsebagai berikut.

1. Hasil uji t gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

   Berdasarkan tabel 4.13hasil uji regresi linier berganda model 1 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 < 0,05 dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,922 sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 1.

2. Hasil uji t gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

   Berdasarkan tabel 4.13hasil uji regresi linier berganda model 2 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000< 0,05 dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,464 sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 2.

3. Hasil uji t motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

   Berdasarkan tabel 4.13hasil uji regresi linier berganda model 2 dapat diketahui bahwa tingkat probabilitas signifikansi variabel motivasi kerja sebesar 0,000 < 0,05 dan koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,464sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa motivasi

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian ini menerima hipotesis 3.

4.6.2 Uji F

Uji – F dengan cara yang sama digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, dimana apabila nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 maka model yang digunakan fit atau baik.

1. Model Regresi 1

   Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 dengan demikian model regresi antara gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Y1) dinyatakan fit atau layak.Gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja (Y1).

2. Model Regresi 2

   Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05 dengan demikian model regresi antara gaya kepemimpinan transformasional (X) dan motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dinyatakan fit atau layak.gaya kepemimpinan transformasional (X) dan motivasi kerja (Y1) berpengaruh simultan terhadap motivasi kerja (Y1).

4.6.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat, dimana nilai *R Square* yang mendekati satu maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

1. Model R *Square* 1

   Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai R*square*sebesar 0,848 artinya adalah variabel motivasi kerja dapat dijelaskan variabel gaya kepemimpinan transformasionalsebesar 84,8%, sementara sisanya sebesar 15,2% (100%–84,8%) variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Model R *Square* 2

   Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai R*Square* sebesar 0,834artinya bahwavariabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 83,4%, sementara sisanya sebesar 16,6% (100% – 83,4%) variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Dalam melihat pengaruh langsung dan tidak langsung penelitian ini, peneliti menggunakan uji Sobel. Uji sobeldalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasionalterhadap variabel kinerja

pegawai.Uji sobel dilakukan dengan menggunakan aplikasi online Daniel Soper melalui www.danielsioper.com dengan menu *Statistic Calculator-Mediation Model-Sobel Test Calculator for Significance of Mediation*. Pengukuran kalkulator ini dilakukan secara online di www.danielsioper.com dengan menggunakan nilai std, error dan koefisien regresi di analisis regresi linier berganda. Berikut hasil uji sobel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Sobel

Uji Sobel	Nilai Sobel Test Statistic	*Two-tailed probability*
gaya kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja	4,4419	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test dengan Daniel Soper diperoleh nilai *two tailed probability* atau p-value pengaruh gaya kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian motivasi kerja secara signifikan menghubungkan secara langsung pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja pegawai.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positifterhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi pemimpin perusahaan bersifat transformasional maka semakin meningkat pula motivasi karyawan dalam bekerja.Pada hasil penyebaran kuesioner ditemuka sebagian besar responden memandang penting gaya kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari tanggapan responden akan variabel gaya kepemimpinan transformasionalmenunjukan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,88. Tingginya pernyataan pada bahwa responden merasa jika pemimpin memberikan tugas dengan jelas kepada karyawannya dan pemimpin juga menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga motivasi pada diri karyawan semakin baik dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pemimpin menggunakan insentif sebagai alat untuk memotivasi para pegawai guna mewujudkan tujuan perusahaan, karena merupakan imbalan dari hasil kerja pegawai.Pemberian tugas yang jelas dan penekanan mengenai pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya membuat karyawan lebih

dapat dengan cepat menyelesaikan pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Perdana (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.Artinya semakin tinggi pemimpin perusahaan bersifat transformasional maka semakin meningkat pula kinerja pegawai.Berdasarkan kuesioner yang disebarkan peneliti gaya kepempinan transformasional sudah baik menunjukan nilai yang tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,88. Hal terbukti dari tingginya pernyataan pada bahwa responden merasa jika pemimpin memberikan tugas dengan jelas kepada karyawannya dan pemimpin juga menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga pekerjaan yang dikerjakan karyawan dapat dikerjakan secara efektifitas dan efisien melebihi rata-rata karyawan lain.

Pemberian tugas yang jelas serta arahan pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan agar melebihi rata-rata karyawan lain. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Lestari dan Syafrudin, (2018) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.7.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawannya. Hal tersebut dikarenakan perusahaan memberikan kesempaatan kepada karyawannya mengembangkan diri dengan rekan kerjanya seperti bertanya saat mereka tidak mengerti dan mengobrol beberapa hal terkait dengan pekerjaan sehingga pekerjaan karayawan mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas atau pekerjaannya.

Motivasi dengan memberikan kesempaatan mengembangkan diri dengan rekan kerja merupakan faktor yang terpenting dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.Dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya dorongan atau bantuan dari rekan kerja dfapat memenuhi kebutuhan dan rasa puas serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Motivasi yang tinggi baik dorongan dari luar ataupun dalam diri karyawan akan mempengaruhi karyawan untuk lebih semangat bekerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Hal yang sama dinyatakan juga pada penelitian yang dilakukan oleh Hamidi, (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi pemimpin perusahaan bersifat transformasional maka semakin meningkat pula motivasi karyawan dalam bekerja.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi pemimpin perusahaan bersifat transformasional maka semakin meningkat pula kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawannya.
4. Motivasi kerja secara secara langsung menghubungkan pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang didapat, maka saran yang diberikan adalah:

1. Meningkatkan atau mempertahankan peran pimpinan dengan mengevaluasi dan meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan cara meningkatkan kharisma dalam mempimpin, meningkatkan rasa kepercayaan terhadap pegawai agar pegawai lebih loyal terhadap organisasi dan pemimpinnya.
2. Meningkatkan motivasi yang tinggi terhadap para pegawai agar dapat memacu semangat para bawahan dalam menjalankan seluruh tugas dan tanggung jawabnya. Salah satunya dengan pemenuhan atas kebutuhan dari pekerjaan seperti pemenuhan kebutuhan ekonomis dan harapan dari pegawai itu sendiri seperti penghargaan atas prestasi kerja agar dapat lebih merasa di hargai dan dapat meingkatkan kinerjanya secara optimal, serta pemberian insentif yang layak sesuai dengan tugas yang dibebankannya agar lebih menumbuhkan rasa di hargai dari atasannya dan memacu untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Lebih meningkatkan pengawasan dari pimpinan terhadap bawahan/pegawai agar hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang di harapkan serta lebih akurat, efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

Anyango, Celestine Awino, (2015), Effects of leadership styles on employee performance at Boa Kenya Limited, University of Tanzania

Arif, Sadia dan Aman Akram, (2018), Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation, SEISENSE Journal of Management Vol. 1. Issue 3. July 2018

Basit, Abdul; Veronica Sebastian; Zubair Hassan, (2017), Impact of leadership style on employee performance (A case study on a private organization in Malaysia), International Journal of Accounting & Business Management, Vol. 5 (No.2), November, 2017 ISSN: 2289-4519

Basri, Rivai. (2005). Performance Appraisal. Cetakan Pertama. Jakarta : PT Raja. Grafindo Persada.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003).Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. 88(2), 207–218.

Dessler, Gary.(2006). Manajemen Sumber Daya Mnusia Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks.

Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program. IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, James. L. *et al*. (1995). Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga.

Hamidi, (2020), Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, DIMENSI, VOL. 9, NO. 1 : 1-16 MARET 2020 ISSN: 2085-9996

Hidayat, Rahmat. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Volume 5 No. 1.

Khan, Irfanullah & Allah Nawaz, (2016), The leadership styles and the employees performance: A review, Research Gate

Kristanto, Harris; Yusuf Ronny Edward, (2020), The Effect of Leadership Style and Communication on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable at PT. Trans Sumatra Agung in Medan, International Journal of Research and Review Vol.7; Issue: 9; September 2020

Lestari, Fitriana Tri; Syarifuddin, (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Solo, SOSIOHUMANITAS, VOL. XX Edisi 2 ISSN: p1410-9263, e2654-6205

Mangkunegara, Anwar Prabu.(2005). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung: Penerbit Refika Aditama.

Mas'ud,Fuad.(2004). Survai Diagnosis Organisasional, Semarang: Badan Universitas Diponegoro.

Nurhuda, Amy, Sigit Sardjono, dan Wulan Purnamasari. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. IQTISHADequity Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen, Vol. 1, No 1.

Osifo, S.J. & Lawal, B. A (2018) Leadership Styles and Employee performance: Empirical Evidence from Selected Banks in Edo State. PRESENTED at a Conference: Leadership, Security and National Development At: NILE UNIVERSITY OF NIGERIA. ABUJA, NIGERIA. Project: Leadership, Employee satisfaction, Performance and Organisational Performance

Perdana, Ryan, (2020), Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Studi pada pegawai rumah sakit jiwa Ghrasia Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia

Rivai, Veitzal., (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari. Teori ke Praktik. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

Robbins, S. (2008). Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana. Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.

Siagian, S.P. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry.(2006). Manajemen Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.

Top, Cemil; Bryar Mohammad Sharif Abdullah; Akar Hemn Mahmood Faraj, (2020), Transformational Leadership Impact on Employees Performance, Eurasian Journal of Management & Social Sciences.

Wahyudi, Amin; Jarot Suryono, (2006), Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 1 No. 1 Desember 2006 : 1 – 14

Yukl, Gary A. (2009). Leadership in Organization, (Terjemahan), Edisi Kelima,. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.