

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI CV. SURYA JAYA MAKMUR

Rian Aji Bahtera Surya¹ dan Christina Yanita Setyawati²

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya
E-mail: rianaji66@gmail.com

Abstract: This research was conducted to determine the effect of transformational leadership style and motivation toward employee performance. In order to collect research data used a questionnaire which was distributed to 41 respondents at CV. Surya Jaya Makmur with an age range ranging from 18-55 years. The research sample was taken by using non probability sampling method, namely saturated sampling method. The result data collection, then analyzed using multiple linear regression analysis. The multiple linear regression test conducted resulted in a calculation which stated that the factor namely, transformational leadership style (significance value of 0,011) had a significant effect on employee performance and motivation (significance value of 0,470) had no significant effect on employee performance. Thus, only transformational leadership style factor had a significant effect on the employee's performance.

Keywords: employee performance, motivation, transformational leadership

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Guna mengumpulkan data penelitian digunakan kuesioner yang disebarluaskan kepada 41 orang responden di CV. Surya Jaya Makmur dengan rentang usia mulai dari 18-55 tahun. Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan metode non probability sampling yaitu metode *sampling* jenuh. Hasil pengumpulan data kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji regresi linier berganda yang dilakukan menghasilkan perhitungan yang menyatakan bahwa faktor, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (nilai signifikansi sebesar 0,011) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi (nilai signifikansi sebesar 0,470) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hanya faktor gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

CV. Surya Jaya Makmur merupakan salah satu perusahaan keluarga yang telah berdiri sejak tahun 2004 hingga sekarang dan bergerak di bidang manufaktur bahan kimia dan barang dari bahan kimia. CV. Surya Jaya Makmur masih memiliki struktur organisasi yang sederhana yakni pemilik merangkap juga jabatan sebagai manajer dan pekerjanya adalah sebagian besar berasal dari anggota keluarga. Perusahaan ini memproduksi *furniture* (meja, kursi, dll), ukiran hiasan, atap pabrik, serta bahan pengawet *silica gel*. Bahan utama yang digunakan pada proses produksi adalah bahan kimia resin dan silica. Selama ini hasil produksi CV. Surya Jaya Makmur biasa dipasarkan dalam skala nasional (dalam negeri). Pada masa yang akan datang CV. Surya Jaya Makmur ingin mengembangkan pangsa pasar ke tingkat yang lebih luas yaitu internasional yang mana sesuai dengan dengan visi perusahaan yang telah ada. Untuk mencapai visi tersebut maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting di dalam perusahaan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, baik untuk

memperoleh keuntungan atau untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri (Ali *et al*, 2012; dalam Putra & Sudibya, 2019). Indriyani & Wisnu (2010, dalam Putra & Sudibya, 2019) menyatakan bahwa salah satu peran sumber daya manusia adalah menunjukkan performasi kinerja yang tinggi yang nantinya dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara total dan berkualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sodikin *et al*, 2017). Penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di CV. Surya Jaya Makmur adalah dari jumlah produk yang dihasilkan. Perusahaan tidak menetapkan target produksi untuk setiap karyawan sehingga kinerja setiap karyawan sangat bervariasi. Setiap karyawan akan digaji sesuai dengan jumlah produksi yang dihasilkan. Manajer (pemilik) dalam praktiknya terkadang mengalami kesulitan atau kendala dalam hal pengawasan sehingga proses produksi tidak bisa berjalan sempurna. Kendala tersebut biasanya terjadi saat manajer (pemilik) sedang tidak ditempat untuk menjalankan fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan. Selain itu, proses yang tidak standar akan menghasilkan produk dan waktu produksi yang tidak standar pula.

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin CV. Surya Jaya Makmur telah sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang berkarisma, menginspirasi, menstimulasi secara intelektual, serta memberikan perhatian personal (Kharis, 2015). Hal ini diperkuat dengan hasil pra survei yang telah penulis lakukan melalui wawancara dengan dua orang karyawan yaitu karyawan bagian administrasi dan karyawan divisi produksi. Para responden dalam wawancara ini mengatakan bahwa pemilik perusahaan CV. Surya Jaya Makmur adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi dan selalu berusaha menginspirasi para karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan bekerja lebih dari apa yang bisa dilakukan serta mampu membimbing karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Motivasi adalah suatu proses yang menerangkan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Tegar, 2019). Pemberian motivasi yang baik dari pemimpin akan mendorong setiap karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam suatu perusahaan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Jika pemberian motivasi terhadap karyawan tidak diperhatikan maka dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang selanjutnya akan menurunkan kinerja perusahaan (Aseanty, 2016).

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan (Purnomo & Saragih, 2016). Sejalan dengan itu, terdapat pendapat lain yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan berpengaruh secara mendalam pada para pengikutnya sehingga melampaui kepentingan individu demi keuntungan bersama atau organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Kepemimpinan transformasional juga sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan (Yukl, 2016). Jadi dari beberapa pendapat para ahli di atas penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memunculkan sikap saling kerja sama dan percaya, merangsang intelektual pengikutnya, menciptakan kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta dapat meningkatkan motivasi pengikut demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Indikator kepemimpinan transformasional ini adalah (Kharis, 2015): (1) *Charisma*; memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, (2) *Inspiration*; mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, (3) *Intellectual stimulation*; mendorong intelektualitas, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan

masalah, (4) *Individualized consideration*; memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

Motivasi

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2016). Sejalan dengan Hasibuan, pakar lain berpendapat bahwa motivasi adalah suatu proses yang menerangkan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Tegar, 2019). Penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan aktivitas tertentu dengan optimal guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator motivasi yang dipakai di dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943 (Hasibuan, 2016). Indikator tersebut adalah sebagai berikut: *Physiological needs* (Kebutuhan fisik), *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan), *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial), *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan), *Self-actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri).

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara total dan berkualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sodikin *et al*, 2017). Kinerja suatu karyawan dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi. Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok (Widodo, 2016). Dengan demikian, penulis dapat menarik kesimpulan dari pendapat para ahli di atas bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian kerja karyawan (individu atau kelompok) secara keseluruhan atas suatu kegiatan atau fungsi kerja tertentu baik secara kuantitas maupun kualitas pada periode tertentu dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi suatu organisasi. Indikator kinerja karyawan yang dipakai dalam penelitian ini adalah gabungan dari pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin (2001, dalam Robbin, 2016) dan Muhammad Fadel dan K. Toruan L (2009, dalam Ramadhani, 2016) yaitu: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Kerjasama, Ketepatan waktu, Komitmen kerja.

Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Marthen (2016). Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan, Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang positif, relevansi terhadap penelitian ini adalah penelitian ini memiliki variabel yang sama dengan penelitian terdahulu yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja karyawan

Penelitian kedua dilakukan oleh Nur dan Sjahruddin (2019). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai STPP Gowa. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat relevansi antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu memiliki kesamaan variable yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian ketiga dilakukan oleh Kalsoom *et al* (2018) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, relevansi antara penelitian ini adalah memiliki kesamaan variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Penelitian keempat dilakukan oleh Murali dan Aggarwal (2020) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di *ICT industry*, Uni Emirat Arab, hasil dari penelitian ini menyatakan adanya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, relevansi dari penelitian ini adalah di temukan kesamaan variabel yaitu gaya

kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan

Penelitian kelima dilakukan oleh Aseanty (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja karyawan di universitas-universitas swasta di Jakarta Barat. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh kemampuan kerja mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Relevansi dari penelitian ini adalah di temukan kesamaan variabel yaitu motivasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian keenam dilakukan oleh Dharma (2017). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh perilaku anggota organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Aceh Syariah hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku anggota organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Relevansi dari penelitian ini adalah ditemukan kesamaan variabel yaitu motivasi terhadap karyawan

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerj karyawan

Penelitian oleh Murali & Aggarwal (2020) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif yang mana telah diterapkan oleh beragam organisasi dan memimpin di dunia. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut atau bawahannya dengan cara menggambarkan visi organisasi, mempengaruhi kinerja karyawan, serta membangun hubungan yang kuat tidak hanya sebagai pemimpin tetapi juga sebagai guru, pelatih, serta mentor. Dalam penelitian Marthen (2016) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diperoleh adalah:

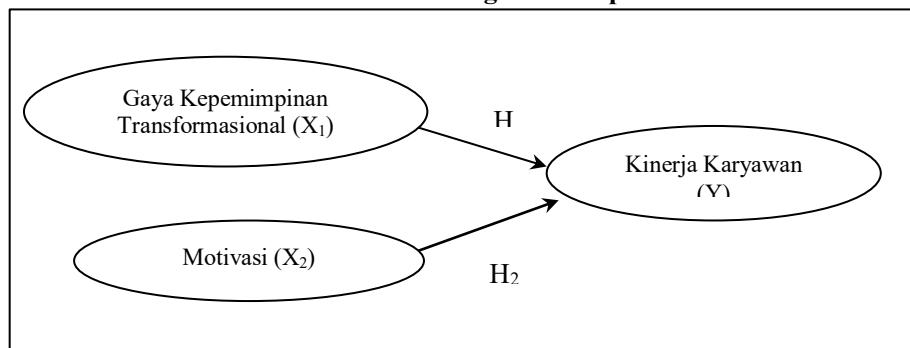
H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian Dharma (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan banyak cara salah satunya adalah dengan memberikan motivasi kerja kepada para karyawan karena dengan motivasi yang baik dari pemimpin atau atasan maka, dapat meningkatkan semangat para karyawan. Semangat kerja yang tinggi selanjutnya dapat membuat karyawan bekerja dengan giat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian Aseanty (2016) menunjukkan bahwa motivasi memberikan nilai positif terhadap kinerja karyawan, pemimpin yang baik akan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dengan berbagai cara seperti pemberian upah lembur dan insentif sebagai penyemangat ketika bekerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa motivasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga didapatkan hipotesis penelitian yaitu:

H₂: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Berdasarkan gambar diatas, gaya kepemimpinan transformasional diwakilkan oleh variabel X₁, motivasi diwakilkan oleh variabel X₂, dan kinerja karyawan diwakilkan oleh variabel Y.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif karena menggunakan suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena yang ada (Hamdi & Bahrudin, 2015).

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada CV. Surya Jaya Makmur yang berjumlah 41 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik non *probability sampling* yaitu teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan dan berkesempatan untuk pengambilan sampel. Hal ini sering digunakan apabila populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sampel pada penelitian ini adalah sebesar 41 orang karyawan di CV. Surya Jaya Makmur.

Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dikumpulkan secara langsung dari karyawan CV. Surya Jaya Makmur. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* yaitu skala untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang mengenai fenomena sosial. Indikator jawaban skala *likert* untuk keperluan analisis kuantitatif dapat diberi skor sebagai berikut (Sugiyono, 2018): SS (5), S (4), CS (3), TS (2), STS (1).

Metode Analisis Data

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variable bebas dengan variabel terikat yaitu antara variabel gaya kepemimpinan (X₁) dan motivasi (X₂) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad (1)$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan
α	= Konstanta
β_1	= Koefisien gaya kepemimpinan transformasional
β_2	= Koefisien motivasi
X ₁	= Gaya kepemimpinan transformasional
X ₂	= Motivasi

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan, maka diperoleh data responden sebagai berikut: sebanyak 16 (39,02%) dari responden adalah laki-laki dan sebanyak 25 (60,98%) dari responden adalah perempuan. Sebanyak 15 (36,59%) dari responden adalah berumur diatas 37 tahun, sebanyak 9 (21,95%) dari responden adalah berumur antara 33-37 tahun, sebanyak 6 (14,63%) dari responden adalah berumur 28-32 tahun, Sebanyak

5 (12,12%) dari responden adalah berumur antara 23-27 tahun, dan sebanyak 6 (14,63%) dari responden adalah berumur antara 18-22 tahun. Dari data dapat diperoleh responden dengan lama bekerja sebanyak 26 orang responden (63,41%) telah bekerja diatas 9 tahun, sebanyak 4 orang (9,76%) telah bekerja antara 7-9 tahun, sebanyak 4 orang (9,76%) telah bekerja antara 4-6 tahun, dan sebanyak 7 orang (17,07%) telah bekerja antara 1-3 tahun.

Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan, maka diperoleh data responden sebagai berikut: *mean* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 4,105 yang berarti setuju, *mean* dari variabel motivasi adalah 4,002 yang berarti setuju, dan *mean* dari variabel kinerja karyawan adalah 3,946 yang berarti setuju.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja memiliki nilai r_{hitung} masing masing item lebih dari 0,308 maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan uji dinyatakan semua item pernyataan dalam kuesioner valid. Uji reliabilitas bahwa setiap instrumen dari setiap pernyataan dari setiap variabel (gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja) memiliki nilai *Cronbach alpha* > dari 0,60 yang berarti bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan dapat di gunakan

Hasil Uji Analisis Regresi Linear berganda

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 23,910 + 0,359X_1 - 0,196X_2$$

Nilai konstanta sebesar 23,910, artinya jika tidak ada pengaruh dari variabel bebas, nilai variabel Y adalah sebesar 23,910. Nilai koefisien X_1 sebesar 0,359 yang mana bernilai positif, sehingga jika variabel X_1 ditingkatkan, maka variabel Y juga akan ikut meningkat.. Nilai koefisien X_2 sebesar -0,196 yang mana bernilai negatif, sehingga jika variabel X_2 ditingkatkan, maka variabel Y juga akan menurun.

Hasil Uji F dan t

Berdasarkan dari penelitian ini, diperoleh nilai signifikansi uji F sebesar $0,004 < 0,005$. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian layak digunakan dan terdapat pengaruh secara serentak semua variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersama-sama dapat mengukur kinerja karyawan.

Uji t parsial berdasarkan penelitian ini diperoleh: (1) Nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar $0,011 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (2) Nilai signifikansi untuk variabel motivasi adalah sebesar $0,470 > 0,05$ sehingga H_0 diterima dan bermakna bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan penelitian ini diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,505 sehingga arah dan keeratan hubungan antar variabel-variabel bebas dalam penelitian ini memiliki nilai yang positif dan kuat karena mempunyai nilai yang berada di antara 0-1. Nilai koefisiensi determinasi yang dihasilkan dari pengujian adalah sebesar 0,255 atau jika di persentasekan adalah sebesar 25,5%. Angka ini dijadikan dalam bentuk persentase agar dapat memudahkan membaca seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini. Kontribusi yang diberikan oleh kedua variabel bebas dalam penelitian ini terhadap variabel terikat adalah sebesar 25,5% yang bermakna bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi menyumbang pengaruh sebesar 25,5% terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 74,5% adalah variabel yang lain yang tidak diteliti

Implikasi Manajerial

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin CV. Surya Jaya Makmur telah memberikan hasil yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut sebaiknya dapat dilanjutkan kepada generasi berikutnya demi pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Pembahasan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Dari hasil uji t, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, yaitu sebesar 0,011. Nilai tersebut diartikan sebagai pengaruh yang signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Surya Jaya Makmur. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Ibu Wati sebagai pemimpin perusahaan mampu memberikan pengaruh pada karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marthen (2016) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan.

Karyawan menyetujui telah menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja. Artinya, pemimpin memiliki sikap karismatik yang membuat para karyawan menjadikan Ibu Wati sebagai panutan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk berusaha menemukan pengetahuan dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang berarti karyawan yang memiliki rasa kepercayaan, kebanggaan, dan menjadikan pemimpin sebagai contoh serta panutan dalam bekerja maka, akan mempengaruhi kinerjanya untuk mengikuti perilaku pemimpin dalam berusaha memperluas pengetahuan sebagai wujud memaksimalkan pekerjaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yukl (2016) yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan merasakan keagungan, kepercayaan, kesetiaan, serta penghormatan terhadap pemimpinnya, sehingga karyawan termotivasi lebih untuk mencontoh pemimpin dalam bekerja lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Dari hasil uji t, dapat dilihat bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05, yaitu sebesar 0,470. Nilai tersebut diartikan bahwa variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Luhur (2014) yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga penelitian ini tidak berhasil mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2017) yang menyatakan dan Aseanty (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Karyawan CV. Surya Jaya Makmur menyetujui sudah cukup puas dengan pemberian motivasi dari atasan sehingga merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang ditugaskan. Pemberian motivasi tersebut adalah berupa pemberian bonus yang diberikan jika karyawan memenuhi angka kehadiran 100% dalam satu bulan dan dapat mematuhi disiplin waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan seharusnya mampu mempengaruhi karyawan agar lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pada keadaan nyata di lapangan pemberian bonus tersebut belum mampu mempengaruhi karyawan untuk bertanggung atas pekerjaan dan disiplin terhadap waktu kerjanya. Hal ini dapat dilihat dari tugas karyawan divisi produksi *silica gel* yang harus beralih membantu tim produksi *fiber glass* dan berlaku sebaliknya agar dapat tepat waktu menyelesaikan target produksi perusahaan sehingga tugas pokok karyawan yang semestinya menjadi terabaikan dan menurunkan tingkat produksinya.

Karyawan juga merasa bahwa pemimpin perusahaan telah memberikan motivasi kepada para karyawan agar mengikuti pelatihan kerja untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa hal ini tidak memberikan pengaruh dan dapat dibuktikan melalui karyawan yang masih ragu dan enggan mengikuti pelatihan kerja sehingga masih sering melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, contohnya ketika karyawan divisi produksi *fiber glass* membuat barang yang tidak sesuai dengan *prototype* yang diminta atau dipesan oleh pelanggan sehingga perusahaan harus mengulang kembali pembuatan pesanan yang berarti pesanan tidak dapat segera diproduksi dalam jumlah banyak dan memakan waktu serta biaya produksi lebih. Hal ini menunjukkan bahwa hasil temuan penelitian tidak mendukung pernyataan Rivai & Sagala (2016, dalam Amalia & Fakhri, 2016) yang menyatakan bahwa semakin kuat motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin tinggi yang berarti setiap peningkatan motivasi karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka simpulan dari penelitian ini adalah: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Surya jaya makmur, dan (2) Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Surya Jaya Makmur

Saran dan Keterbatasan

Saran bagi penulis sebagai berikut: (1) Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk melaksanakan penelitian yang akan datang dengan sampel dan daerah penelitian lebih diperluas lagi yaitu tidak terbatas hanya pada CV. Surya Jaya Makmur saja, namun survei dilakukan di lebih dari satu perusahaan sehingga tingkat generalisasinya lebih baik; (2) Pada saat responden melakukan pengisian kuesioner, peneliti pada penelitian selanjutnya hendaknya memperhatikan dengan seksama agar data terjamin terisi dengan lengkap dan responden memberikan penilaian dengan sunguh-sungguh sehingga memberikan hasil penelitian dengan data yang berkualitas; (3) Peneliti pada penelitian yang akan datang dapat menambahkan variabel independen lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mampu memberikan informasi yang lebih luas mengenai variabel apa saja yang dapat membantu perusahaan-perusahaan dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawannya; (4) Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan oleh peneliti yang bukan anggota dari perusahaan yang diteliti atau peneliti bersifat netral sehingga responden penelitian dapat dengan bebas mengisi dan memberikan penilaian sesuai dengan yang dirasakan tanpa ada rasa takut dan sungkan.

Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pengambilan jumlah sampel penelitian yaitu terbatas pada karyawan CV. Surya Jaya Makmur, sedangkan di organisasi atau badan lainnya yang lebih besar struktur oragnisasinya belum dimasukkan sehingga tingkat generalisasinya kurang. Peneliti memiliki keterbatasan pula dalam metode survei yaitu peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden sehingga dapat saja saat pengisian kuesioner ini dilakukan dengan tidak sungguh-sungguh tanpa membaca setiap pernyataan dengan teliti dan seksama. Peneliti dalam penelitian ini adalah anggota dari perusahaan yang tidak bersifat netral sehingga karyawan mungkin saja merasa kurang nyaman dan takut akan mempengaruhi penilaian atasannya terhadap kinerja karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro, *Jurnal Computech & Bisnis*, Vol. 10 No. 2, pp. 119-127.
- Aseanty, D. (2016). Impact of Working Ability, Motivation, and Working Condition to Employee's Performance: Case in Private Universities in West Jakarta, *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Vol. 9 No. 4, pp. 35-42.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020, Oktober 12). Industri Mikro dan Kecil, Pertumbuhan Produksi Triwulan Menurut 2-digit KBLI 2011-2019. Retrieved from <https://www.bps.go.id/subject/170/industri-mikro-dan-kecil.html>.
- Dharma, Y. (2017). The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah, *Emerald Reach Proceedings Series*, Vol. 1, pp. 7-12.
- Hamdi, A. S., & Bahruddin, E. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., and Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership On Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan, *Industrial Engineering Letters*, Vol. 8 No. 31, pp. 23-30.
- Luhur, R. Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT. Bank Panin TBK, *Jurnal OE*, Vol. 6 No. 3, pp. 327-344.
- Marthen, D. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*

- Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang). Skripsi. Tidak Diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Murali, S. R., and Aggarwal, M. (2020). A Study On The Impact Of Transformational Leadership Style On Employee Engagement and Employee Performance In ICT Industry - (A Study With Reference To The ICT Industry In United Arab Emirates), *International Journal of Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 210-221.
- Nur, G., and Sjahruddin, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol. 5 No. 1, pp. 47-57.
- Purnomo, E., & Saragih, H. JR. (2016). *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Nusantara Bangun Jaya.
- Putra, K. A. P. M., and Sudibya, I, G, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8 No. 6, pp. 3618-3645.
- Ramadhani, D. S. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta*. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour, 16th Ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior, 16th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sodikin, D., Djaka, P., & Suheno, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tegar, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Karyawan Strategi Pengelolahan SDM dan Karyawan dengan Pendekatan Teoritis dan Praktis*. Yogyakarta: Quadrant.
- Widodo, S. E. (2016). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yukl, G. (2016). *Leadership In Organization, 7th Edition*. Jakarta: PT. Indeks.

LAMPIRAN
Tabel 1. Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Definisi Operasional	Sumber
Kinerja karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah pencapaian karyawan atas suatu kegiatan atau fungsi kerja tertentu baik secara kuantitas maupun kualitas pada periode tertentu dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi suatu organisasi. kinerja karyawan adalah pencapaian kerja karyawan (individu atau kelompok) secara keseluruhan atas suatu kegiatan atau fungsi kerja tertentu baik secara kuantitas maupun kualitas pada periode tertentu dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi suatu organisasi.	Indikator kinerja karyawan yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin (2001, dalam Robbins & Judge, 2016) dan Muhammad Fadel dan K. Toruan L (2009, dalam Ramadhani, 2016). Indikator tersebut adalah sebagai berikut: A. Kualitas kerja B. Kuantitas kerja C. Kerjasama D. Ketepatan waktu E. Komitmen kerja	1. Saya menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan standar mutu kualitas perusahaan 2. Saya teliti dalam menyelesaikan pekerjaan saya 3. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang telah ditentukan perusahaan 4. Saya bekerja dengan cepat, tepat, dan efektif sehingga memenuhi target produksi perusahaan 5. Saya tidak kesulitan bekerjasama dengan rekan dari bagian/divisi lain 6. Saya dapat membangun hubungan baik dengan sesama rekan kerja saya 7. Saya selalu hadir kerja tepat waktu 8. Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat sesuai target waktu 9. Saya akan terus bekerja dengan baik dan bertanggungjawab di perusahaan ini 10. Saya sadar bahwa komitmen kerja yang jujur adalah hal penting yang harus saya lakukan	Bernardin (2001, dalam Robbins, 2016) dan Muhammad Fadel dan K. Toruan L (2009, dalam Ramadhani, 2016)
Gaya kepemimpinan transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memunculkan sikap saling kerjasama dan	Indikator kepemimpinan transformasional ini adalah (Kharis, 2015): A. <i>Charisma</i> ; memberikan visi dan misi meraih respek dan	1. Atasan menyampaikan visi dan misi serta tujuan yang jelas dari setiap pekerjaan/penugasan 2. Saya percaya atasan saya memiliki komitmen yang jelas	(Kharis, 2015)

	<p>percaya, merangsang intelektual pengikutnya, menciptakan kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta dapat meningkatkan motivasi pengikut.</p>	<p>kepercayaan, B. Inspiration; mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, C. Intelectual stimulation; mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, D. Individualized consideration ; memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.</p>	<p>3. Saya meneladani atasan saya 4. Mendukung kreativitas karyawan dalam bekerja 5. Saya merasa termotivasi oleh sikap dan perilaku atasan saya 6. Atasan saya mampu membangkitkan semangat kerja karyawan 7. Atasan saya mengembangkan cara untuk memotivasi kesuksesan karyawan 8. Atasan saya memotivasi saya untuk bekerja secara efektif 9. Atasan saya mendorong saya untuk mendapatkan ide-ide baru dalam memecahkan masalah pekerjaan 10. Atasan saya memberikan perhatian/dukungan pribadi apabila saya membutuhkan 11. Atasan saya memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik 12. Atasan mendengarkan aspirasi/pendapat saya</p>	
Motivasi (X2)	<p>Motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan aktivitas tertentu dengan optimal guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.</p>	<p>Indikator motivasi yang dipakai di dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori hirarki kebutuhan maslow dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943 (Hasibuan, 2016). Indikator tersebut adalah sebagai berikut:</p> <p>A. Physiological needs (Kebutuhan fisik) B. Safety and security needs (Kebutuhan keamanan dan keselamatan) C. Affiliation or acceptance needs (Kebutuhan sosial) D. Esteem or status needs (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan) E. Self actualization (Kebutuhan aktualisasi diri)</p>	<p>1. Gaji atau pendapatan yang saya terima membuat saya termotivasi untuk bekerja 2. Keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan 3. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku 4. Pemberian penghargaan/apresiasi bagi karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja karyawan 5. Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kreativitas kerja</p>	A. H. Maslow tahun 1943 (Hasibuan, 2016)

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)