



## JURNAL MANAJEMEN

Open access available at <http://ejournal.lmiimedan.net>



### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PD. PEMBANGUNAN KOTA BINJAI)

Ahmad Prayudi

Universitas Medan Area

#### Info Artikel

##### *Sejarah Artikel:*

Diterima Agustus 2020

Disetujui September 2020

Dipublikasikan Oktober

2020

##### *Keywords:*

*Kepemimpinan*

*Transformasional;*

*Motivasi kerja; Kinerja*

*karyawan*

#### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (a). mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan; (b). mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan; (c). mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, (d). mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PD. Pembangunan Kota Binjai sebanyak 75 orang dengan teknik pengambilan sampel jenuh atau sensus yaitu penentuan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 74 orang. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis jalur. Dari analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa (a). Hipotesis 1 diterima dengan koefisien jalur ( $\beta_{Y_1.X_1}$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) adalah 0,587; (b). Hipotesis 2 diterima, dengan koefisien jalur ( $\beta_{Y_2.X_1}$ ) gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,597; (c). Hipotesis 3 diterima, dengan koefisien jalur ( $\beta_{Y_2.Y_1}$ ) motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,357, (d). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh ireversibel terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,201.

#### PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi agar dapat mencapai tujuan bisnisnya. Salah satu unsur penting dalam upaya

meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dan melibatkannya secara aktif dalam pencapaian tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai.

Unsur penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan, dan secara aktif melibatkan

bawahan dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Hubungan atasan dengan karyawan diharapkan dapat menghasilkan situasi yang harmonis sehingga melahirkan kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu, organisasi membutuhkan pemimpin reformis yang dapat menjadi mesin perubahan (transformasi) untuk menghasilkan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang mengedepankan pentingnya pemimpin untuk memotivasi visi dan lingkungan bagi karyawan untuk mencapai melebihi harapannya (Burns dalam Dewi, 2012) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam perubahan organisasi, baik terencana maupun tidak, aspek terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada diri individu ini tidaklah mudah, namun harus melalui suatu proses. Pemimpin merupakan role model dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari level atas (*leader*). Bass juga menegaskan pentingnya gaya transformasional dalam Yukl (2010) bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut lebih dari sekedar transaksional. Dengan kepemimpinan ini, menurut Bass dalam Yukl (2010), dia menegaskan bahwa pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka semula.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, dorongan atau motivasi juga penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Mangkunegara (2009) dapat

menjelaskan bahwa motif merupakan pendorong bagi kebutuhan seorang pegawai yang harus dipenuhi agar pegawai tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu faktor motivasi harus diperhatikan oleh suatu perusahaan, karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Salah satu teori motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan individu adalah teori Maslow. Maslow berpendapat bahwa seseorang bekerja berdasarkan kebutuhan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Hierarki kebutuhan Maslow dalam Mathis dan Jackson (2011) mengelompokkan kebutuhan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Jadi, kebutuhan ataupun motivasi dapat terpenuhi (tinggi) maka kinerja karyawan juga tinggi (Miswan, 2010).

Berdasarkan tulisan di atas peneliti tertarik meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PD. Pembangunan Kota Binjai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PD. Pembangunan Kota Binjai.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PD. Pembangunan Kota Binjai

## TELAAH TEORI

### Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pengembangan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010) mengemukakan beberapa pedoman bagi pemimpin transformasional, yaitu:

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya.
3. Bertindak secara rahasia dan optimis.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.
6. Memimpin dengan memberikan contoh.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

### Teori Motivasi ERG

Teori lain yang membahas motivasi adalah metode ERG yang dikemukakan oleh Alderfer. Alderfer pada dasarnya setuju dengan pandangan Maslow bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang diatur dalam hierarki. Teori ERG sebagai hasil penelitian pengerjaan ulang

dari teori Maslow yang menyederhanakan teori Maslow menjadi tiga hal pokok, yaitu kebutuhan dasar (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) (Robbins, 2008). Teori ERG dijabarkan oleh Robbins (2008) sebagai berikut:

Kebutuhan eksistensi yaitu keinginan akan kesejahteraan fisiologis dan material; kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) yaitu keinginan untuk memuaskan hubungan antara personal; dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yaitu keinginan akan perkembangan dan pertumbuhan psikologis berkelanjutan.

Clayton Alderfer dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

1. *Existence Needs* (eksistensi). Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja.
2. *Relatedness Needs* (keterhubungan). Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
3. *Growth Needs* (pertumbuhan). Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Dari pendapat tersebut diketahui bahwa kebutuhan Eksistensi (E) sama dengan kategori Maslow yaitu fisiologi dan keselamatan. Kebutuhan akan Keterkaitan (R) sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki sosial dan cinta; dan kebutuhan akan Pertumbuhan

(G) sama dengan kategori harga diri dan perwujudan diri.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2009) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengukuran menurut Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010:13-14) mencakup 6 (enam) kriteria primer, yaitu:

*Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan, atau mendekati tujuan yang diharapkan.

*Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

*Timeliness*, merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

*Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, serta material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

*Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

*Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan

### **Hipotesis**

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam penelitian ini terdapat 4 hipotesis yaitu:

H<sub>1</sub>: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H<sub>2</sub>: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub>: Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian *explanatory* (penjelasan) adalah penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai yaitu 75 orang termasuk satu orang pimpinan cabang. Jumlah populasi diambil sebagai sampel penelitian yaitu 74 orang, dan satu orang pimpinan cabang tidak diikuti sebagai sampel penelitian. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sam-pel dari seluruh anggota populasi

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012).

Teknik analisis untuk mendeskripsikan data adalah presentase dan rata-rata.

Teknik statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Model analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*) (Riduwan dan Kuncoro, 2006). Dengan analisis jalur dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung berarti arah hubungan antara dua variabel langsung tanpa melewati variabel yang lain, sementara hubungan tidak langsung harus melewati variabel yang lain.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan nilai rata-rata variabel (*grand mean*) diketahui bahwa mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan tepat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat dilihat pada item  $X_{1.2}$  (rata-rata 4,04), artinya pemimpin dapat dipercaya untuk menginspirasi bawahannya untuk mencapai kesuksesan. Mereka memiliki proporsi yang besar dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional: (55,3%) setuju, dan 35,3% sangat setuju). Artinya pemimpin dapat menginspirasi dan meyakinkan bawahan bahwa dengan bimbingan dan arahan kepemimpinan, karyawan dapat mencapai kesuksesan dengan lebih mudah.

Item pendukung lainnya adalah  $X_{1.4}$  (rata-rata item = 4.22), artinya pemimpin

selalu memberikan contoh kepada karyawan untuk setia kepada organisasi dengan memberikan sebagian besar penerapan gaya kepemimpinan transformasional (41,9% menegaskan sangat setuju dan setuju). Artinya kepemimpinan benar-benar dapat menjadi contoh atau panutan loyalitas kepada perusahaan dan loyalitas tersebut menjadi cerminan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Selain itu juga dikatakan oleh mayoritas karyawan, pimpinan juga mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya ( $X_{1.5}$ ) dengan nilai rata-rata 4,34, sehingga kemampuan kepemimpinan dalam memotivasi karyawan memiliki proporsi yang cukup besar dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini didukung oleh mayoritas responden yaitu 48,6% menyatakan sangat setuju, dan 39,2% menyatakan sangat setuju. Artinya semakin besar kemampuan kepemimpinan dalam memotivasi karyawan maka akan semakin sesuai gaya kepemimpinan transformasional yang akan diterapkan. Seperti yang diungkapkan Yukl (2010) dan Luthans (2006) bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari yang dapat dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan rasa percaya diri atau kepercayaan diri karyawan.

Dilihat dari total mean (*grand mean*) variabel  $Y_{.1}$  yaitu 4,26, artinya mayoritas responden setuju memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini terlihat dari beberapa item yang mendukung  $Y_{.1.5}$ ,  $Y_{.1.6}$ , dan  $Y_{.1.8}$ .

Butir  $Y_{.1.5}$  yaitu hubungan yang harmonis antar rekan kerja memberikan

proporsi yang cukup besar terhadap kinerja pegawai (rata-rata butir 4.39), artinya semakin serasi hubungan antar rekan kerja, maka suasana kerja menjadi nyaman sehingga pegawai merasa tenang dalam pekerjaan mereka. Selain hubungan antar karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan ( $Y_{1.6}$  dengan item rata-rata 4,45) juga memiliki proporsi yang besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin harmonis hubungan antara atasan dan bawahan, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Item lain yang mendukung motivasi tinggi adalah peluang mengembangkan kemampuan baru (rata-rata item 4.46), artinya proporsi peluang untuk mengembangkan kemampuan baru bagi karyawan memiliki proporsi yang besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hal ini didukung oleh mayoritas responden yaitu 51,4% menyatakan setuju dan 47,3% menyatakan sangat setuju. Peluang yang besar bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuannya dapat mendorong karyawan untuk bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2002), Robbin & Judge (2008) dan Gibson et. al., (1996) bahwa motivasi merupakan pendorong atau penggerak yang dapat menimbulkan kegembiraan dalam bekerja, sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang sesuai dengan tanggung jawab kerja dan mendapatkan kesempurnaan dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan.

Dilihat dari nilai mean variabel (*mean total*)  $Y_2$  yaitu 4,20, artinya mayoritas responden berkinerja baik. Hal ini didukung oleh butir  $Y_{2.4}$  yaitu

kemampuan responden untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (rata-rata butir 4.35) sebagaimana dikemukakan oleh Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010) mengemukakan bahwa salah satu pengukuran kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, yaitu lingkup suatu kegiatan yang diselesaikan pada waktu yang diinginkan (penyelesaian pekerjaan). Artinya, semakin besar kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tuntas, maka akan semakin besar pula kinerjanya yang tercermin. Hal tersebut didukung oleh pernyataan bahwa mayoritas responden setuju (56,8%) dan sangat setuju (39,2%).

Unsur lain yang mendukung kinerja pegawai yang baik atau tinggi adalah butir  $Y_{2.6}$  (rata-rata butir 4.31) dimana jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh responden melebihi standar perusahaan ( $Y_{2.6}$ ) mencerminkan kinerja tersebut.

Seperti yang dikatakan Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010) bahwa salah satu ukuran kinerja tinggi adalah kualitas, yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau sedang. Mereka mendekati tujuan yang diharapkan, di antaranya adalah pekerjaan yang melebihi standar yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari pernyataan karyawan yang sebagian besar 50,0% menyatakan setuju, dan 40,5% sangat setuju. Hal ini menggambarkan proporsi item  $Y_{2.6}$  cukup besar terhadap kinerja karyawan yang tinggi. Artinya apabila pegawai dapat melebihi standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai tersebut juga tinggi.

Unsur  $Y_{2,11}$  pada variabel  $Y_2$ , yaitu kemampuan memaksimalkan penggunaan teknologi di tempat kerja, juga memberikan proporsi yang besar terhadap kinerja tinggi pegawai (rata-rata unsur 4.43).

Sebagaimana ditegaskan Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010), ukuran kinerja tinggi adalah profitabilitas, yaitu sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai tujuan kinerja tertinggi atau pengurangan kerugian. Hal ini didukung oleh 56,8% karyawan yang setuju dan 43,2% sangat setuju. Artinya semakin besar kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut tercermin bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi karena pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat.

**Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ )**

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Sub struktur 1:  $X_1$  terhadap  $Y_1$

Variabel	Standardized Coefficients	t hitung	Sig.	Keterangan
gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0.587	6.158	0.000	Signifikan
$R^2 : 0.345$				

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Keterangan: Variabel endogen adalah motivasi kerja ( $Y_1$ )

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Y_1$ ) sebesar 0.587, atau 58.7%. Setiap kali ada peningkatan gaya

kepemimpinan transformasional 1%, maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 58.7%. Hal ini berarti semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil rerata variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4.04 yang berarti bahwa mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, karena responden yakin bahwa pimpinan dapat dibanggakan, dapat dipercaya, memiliki rasa hormat, memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi, mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya, layak sebagai figur yang patut diteladani, mendorong karyawan untuk lebih kreatif, menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan, dan memberikan penghargaan secara langsung kepada karyawan yang berprestasi. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Rahardjo dan Nafisah (2006) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi. Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan, atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, keterkaitan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi menjadi hal penting dalam memahami karyawan

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dan Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

**Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Sub struktur 2: X<sub>1</sub> dan Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>**

Variabel	Standardized Coefficients	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
(X <sub>1</sub> )	0.597	7.914	0.000	Signifikan
(Y <sub>1</sub> )	0.357	4.736	0.000	Signifikan
R <sup>2</sup> = 0.735				

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Keterangan: Variabel endogen adalah kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>)

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) sebesar 0.597 atau 59.7%. Jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat 1%, maka kinerja pegawai akan meningkat 59,7%. Artinya semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh hasil rata-rata variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4.04 yang berarti mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (rata-rata kinerja adalah 4,20). Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerjanya. Menurut penelitian Miswan (2010) yang menyimpulkan bahwa gaya Kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Besarnya pengaruh motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,357 atau 35,7%. Setiap kali ada peningkatan motivasi kerja sebesar 1%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 35,7%. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4,20 yang berarti motivasi kerja tinggi, dan rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4,20 yang berarti kinerja karyawan karyawan juga tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2009) bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan prestasi. Penelitian Miswan (2010) mendukung pernyataan tersebut bahwa motivasi kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Hal ini dikarenakan motivasi berprestasi yang berkembang dari dalam diri sendiri akan membentuk kekuatan tersendiri, dan apabila lingkungan kerja juga mendukung maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Jadi semakin tinggi motivasinya maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

**Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Bersama Gaya Kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0.210. Nilai ini ternyata lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (0.587). Artinya, gaya kepemimpinan transformasional sudah tepat diterapkan pada karyawan, tetapi kalau melalui motivasi kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar 0,210 daripada pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,587.

### KESIMPULAN

Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai rata-rata variabel (*grand mean*) sebesar 4,04 artinya kepemimpinan tepat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional
2. Dilihat dari total mean (*grand mean*) sebesar 4,26 artinya mayoritas responden memiliki motivasi kerja yang tinggi.
3. Dilihat dari nilai mean variabel (*grand mean*)  $Y_2$  yaitu sebesar 4,20, artinya mayoritas responden berkinerja baik.

Dari hasil analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa:

1. Hipotesis 1 diterima, dengan koefisien lintasan ( $\beta_{Y_1.X_1}$ ) maka gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) adalah 0,587.
2. Hipotesis 2 diterima, dengan koefisien lintasan ( $\beta_{Y_2.X_1}$ ) maka gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap

kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah 0,597.

3. Hipotesis 3 diterima, dengan koefisien lintasan ( $\beta_{Y_2.Y_1}$ ) motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,357.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,201.

Berdasarkan temuan di atas, saran-saran berikut dapat dibuat:

Untuk PD. Pembangunan Kota Binjai, pimpinan perusahaan harus terus berbenah dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Menjadi contoh untuk tetap setia kepada perusahaan dan mendorong karyawan untuk berbuat lebih baik.
2. Terus berupaya dan mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan keterampilan dan disposisi, misalnya dengan memasukkan pelatihan keterampilan sesuai dengan tuntutan standar kompetensi.
3. Manajemen perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaharui diri, menggunakan segala keahlian, kemampuan dan potensi karyawan untuk bekerja lebih baik.
4. Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dengan memberikan insentif atau bonus.
5. Terkait motivasi, pimpinan perusahaan harus menjalin komunikasi yang harmonis dengan karyawan, pimpinan memberikan kesempatan kepada

karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru, sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan memadai.

Bagi peneliti lain, Berdasarkan koefisien derivasi, masih terdapat 17,4% proporsi variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya sebaiknya memasukkan variabel keterampilan dalam model penelitian, karena menurut beberapa pendapat, keterampilan juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Aqib, Zainal. 2014. Model-Model, Media, dan Strategi Pembelajaran Kontekstual. (Inovatif). Bandung: Yrama Widya.
- Arief Rakhman Kurniawan. 2013. Manager dan Supervisor. Buku Pintar, Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Dewi, Sarita, Permata. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Ka-sus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group). Jurnal Nominal/Volume I Nomor 1/Tahun 2012. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, Pen-erjemah Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati dan Winong Rosari. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan, Bandung: Rosda.
- Mathis, L, Robert, dan Jackson, John, H. 2011. Ma-najemen Sumber Daya Manusia, Penerjemah: Jimmy Sadeli, Jakarta: Penerbit Salemba Empat Patria.
- Miswan. 2010. Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung). Thesis Dosen STIA Bandung, tidak dipublikasikan.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta-14240.
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan. Penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persad
- Yukl, Gary. 2010. Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Prehallindo.