

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. SINAR SOSRO TANJUNG MORAWA

CORRY MAGDALENA\*, HARMEIN\*\*, NAZARUDDIN\*\*\*

\*Alumnus Magister Ilmu Manajemen SP<sub>S</sub> USU

\*\*Dosen Magister Ilmu Manajemen SP<sub>S</sub> USU

\*\*\*Dosen Magister Ilmu Manajemen SP<sub>S</sub> USU

## **Abstract:**

*Chairman of PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa should maintain transactional leadership and transformational leadership, since both can affect motivation and performance of employees. The study of transformational leadership is more positive effect of increasing motivation and performance, but recall that effective leadership is a combination of both the leadership. This type of research is correlational study with cross sectional study approach that examines the independent variables and the dependent variables simultaneously at any given time. The population in this study were all employees of the production of PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa totaling 180 employees, with a sampling probability sampling technique by using simple random sampling with a total sample of 123 people. This study uses Path Analysis of Bayesian methods, with the independent variables of transformational leadership and transactional leadership, motivation and the dependent variable (Y1) and employee performance (Y2). The results of this study indicate bahwasannya the Y1 equation, the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) of its 11.5% influenced by variables transformational leadership and transactional leadership. As well as in the equation Y2, the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) it is 24.3% influenced by transformational leadership, transactional leadership and motivation. In testing of Bayesian methods obtained in the equation Y1 which significantly affect motivation as an intervening variable is transformational leadership and transactional leadership has little effect (not significant) and the equation Y2 which significantly affect employees' performance is transformational leadership, transactional leadership and motivation as an intervening variable has little effect (not significant).*

**Keywords:** *Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi dan Kinerja Karyawan.*

## **PENDAHULUAN**

Saat ini tingkat persaingan industri makanan dan minuman sangat ketat dan semakin berat. Agar Industri dapat bertahan dan berkembang dalam era globalisasi saat ini dan untuk memperoleh keuntungan guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa agar tercapainya

tujuan perusahaan diperlukan kinerja yang tinggi dari keseluruhan karyawan atau sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sementara untuk meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap karyawannya melalui motivasi kerja (Kurniawan, 2011).

Menurut Hersey dan Blanchard (1992) kepemimpinan yang efektif itu memperhatikan kesesuaian antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat bawahannya. Faktor dari keberhasilan suatu organisasi itu terletak pada gaya kepemimpinan yang dipakai dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seorang leader menjadi model yang akan ditiru oleh bawahannya, oleh karena itu keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perlu ditingkatkan melalui pembentukan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia tersebut diukur dari kinerja karyawan (*performance*) atau produktifitasnya (Simanjuntak, 2015).

Salah satu permasalahan dasar dalam perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999). Menurut Mangkunegara (2005), kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan (Rahardjo dan Purbudi, 1997).

Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Produktivitas dapat digunakan oleh perusahaan sebagai pedoman atau acuan untuk mengetahui tingkat kinerja secara menyeluruh. Pengukuran produktivitas diperlukan untuk memperbaiki dan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yang meliputi penilaian

kinerja karyawan, permasalahan internal perusahaan yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan output perusahaan (Sudiyarto dan Waskito, 2006). Selama 4 tahun terakhir kondisi ketenagakerjaan di PT. Sinar Sosro kurang memuaskan hal ini ditandai dengan target produksi yang tidak tercapai. Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya bahan baku, kerja mesin dan tenaga kerja. Dari hasil wawancara dengan pimpinan bahwa kualitas dan jumlah bahan baku telah memenuhi kebutuhan produksi dan kinerja mesin juga telah memenuhi kapasitas produksi dimana setiap bulan juga selalu dilakukan perawatan (*maintenance*) terhadap mesin yang dilakukan oleh teknisi dari dalam dan dari luar perusahaan.

Faktor berikutnya yang harus diperhatikan dalam mengukur kinerja baik individual maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah motivasi. Gibson dalam Luhglatno (2006) menyatakan kinerja pegawai merupakan fungsi dari motivasi dan ability atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut keterangan seorang karyawan bagian produksi di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa, menyatakan bahwa pimpinan pada perusahaan secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti: pimpinan melakukan pendekatan hubungan yaitu menjadi memberi nasehat dan perhatian bagi karyawan (*transformasional*), pemimpin memberi imbalan berupa pujian jika target pekerjaan berhasil dicapai bawahan (*transaksional*). Oleh karena itu, penelitian ini ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening Pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa.

## **TINJAUAN TEORI**

### **Pengertian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Menurut Ranupandojo & Husnan (2002), faktor-faktor kinerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan;
2. Kualitas kerja, mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja;
3. Keandalan, dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama;
4. Inisiatif, Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan;
5. Kerajinan, kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin;
6. Sikap, perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja;
7. Kehadiran, keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen politik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah:

- a. Kualitas Kerja, Standard ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standard kerja norma) dengan

kemampuan sebenarnya. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan (Robbins,2006).

- b. Kuantitas Kerja, Standard ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja. Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbins,2006).
- c. Tanggung Jawab, Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **Teori Motivasi**

Kata motivasi (motivation) berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan (*to move*). Motif adalah daya penggerak yang mencakup dorongan, alasan dan keinginan yang timbul dari seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Motivasi mempersoalkan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerja keras, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2001). Menurut Arep dan Tanjung (2003), motivasi diartikan sebagai dorongan seseorang untuk bekerja.

Motivasi diidentifikasi sebagai dorongan yang dihasilkan dari keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan seperti rasa lapar, haus dan pengakuan sosial (Umar, 2003). Motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbunan *motive* atau hal yang menimbulkan keadaan yang menimbulkan

dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Filippo dalam Hasibuan (2001), berpendapat bahwa motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja supaya berhasil, sehingga tercapainya keinginan para karyawan dan tujuan organisasi. Handoko(2008), mengemukakan bahwa motivasi yang ada pada seseorang merupakan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong guna mewujudkan suatu perilaku untuk dapat mencapai kepuasan bagi dirinya sendiri. American Encyclopedia dalam Hasibuan (2001) mengemukakan bahwa motivasi adalah kecenderungan dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia. Maskowits dalam Hasibuan (2001) berpendapat bahwa motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi, pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.

Robbins (2001), mendefenisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperarahkan kehidupan. Nasution (2000), megartikan motivasi sebagai alat pembangkit, penguat dan penggerak seorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan hasil. Motivasi individu dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi prestasi, pengakuan diri, sifat pekerjaan, tanggung jawab dan pengembangan karir sedangkan faktor ekstrinsik meliputi gaji, lingkungan kerja, hubungan kerja (Handoko, 2008). Teori Herzberg juga menyampaikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor motivator yang dimanifestasikan pada keber-

hasilan, penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan, dan pengembangan diri. Teori ini menjelaskan bahwa dengan perubahan intrinsik faktor kepuasan kerja dapat dimotivasi, faktor ekstrinsik hanya merupakan faktor yang bersifat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Handoko (1998):

1. Pengakuan, Pengakuan adalah perasaan pegawai untuk diakui pada saat karyawan melakukan ataupun menyelesaikan pekerjaannya, pengakuan ini biasa berbentuk menghargai maupun memberikan kepercayaan terhadap penyelesaian tugas, memperoleh respek dari atasan;
2. Gaji, Gaji merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi atas hasil kerja atau kontribusi pegawainya dalam membantu tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuannya dan dalam hal ini gaji diberikan secara periodik yaitu tiap bulan;
3. Hubungan Interpersonal, Hubungan interpersonal merupakan hubungan antara bawahan dan atasan yang didasari oleh perasaan sebagai sesama individu yang harus bersosialisasi dan saling menghargai dalam satu lingkungan kerja;
4. Kebijakan Organisasi, Kebijakan organisasi adalah sebuah sistem kerja yang memiliki karakteristik, peraturan, prosedur ataupun budaya yang harus diikuti oleh para pegawai. Hal ini tentunya tidak terlepas dari nilai-nilai organisasi yang ingin mewujudkan pencapaian tujuan organisasi secara efisien;
5. Pengawasan, Pengawasan merupakan suatu proses dimana pemimpin memastikan bahwa aktifitas karyawan di perusahaan atau organisasi yang aktual sesuai dengan yang direncanakan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Bass dalam Hanafi (1997) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan

lebih dari yang diharapkan semua dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi atau kepentingan lain yang lebih luas. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara (Yukl, 1998), yaitu: (1) membuat mereka lebih untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Menurut Bass (1985) bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah (1). kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.

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. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke, 1997).

Dengan diterapkan kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinanya.

Indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Bass (1990) dalam Mujiasih dan Hadi (2003):

1. Karisma, Memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan *sense of mission* yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih (*extra effort*) dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
2. Inspirasional, Mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.
3. Stimulus Intelektual, Kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau

untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong mengembangkan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4. Perhatian Individu, Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahannya. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformal.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass (1985) pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, pujian, terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (*punishment*) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada dibawah target. Menurut Bass (1990) dan Hughes, et al, (2002) imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan keputusan bawahan. Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama.

Menurut Burn (1978) gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Lebih lanjut Yukl (2010) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai tetapi nilai tersebut

relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dengan identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan self-esteem dari bawahan (Ivancevich dan Matteson, 2006). Indikator kepemimpinan transaksional yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Bass (1990) dalam Mujiasih dan Hadi (2003):

1. Imbalan Kontingen, Pemimpin memberitahukan bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan. Kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan. Bentuk kesepakatan ini merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan pengikut, yaitu bawahan akan menerima imbalan atas target tujuan tugas atau pekerjaan yang diupayakan dan target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara keduanya. Selain itu, pemimpin transaksional bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.
2. Manajemen Eksepsi Aktif, Pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak memperbaikinya. Pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol, pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian, apabila terjadi kesalahan pemimpin akan melakukan tindakan koreksi;
3. Manajemen Eksepsi Pasif, Pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan, sehingga tanpa ada informasi maka pemimpin tidak mengambil

tindakan. Pemimpin melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan setelah selesai.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Hasil penelitian Soekarini (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan kinerja dari masing-masing karyawan pun tidak akan tercapai dengan baik pula. Teori kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mengembangkan kinerja karyawan atau pun anggota dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional sering juga diidentikkan dengan kepemimpinan karismatik yang mana selalu memperhatikan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menurut Eka (2004) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pihak perusahaan harus memperhatikan kondisi-kondisi dari seluruh karyawannya, diantaranya adalah dengan menumbuhkan kemampuan kerja yang baik bagi para karyawannya (Farlen, 2011).

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

Kerangka konseptual adalah suatu model yang menunjukkan hubungan logis antar faktor/variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian. Dengan perkataan lain kerangka konseptual menjelaskan pola hubungan semua faktor/variabel yang terkait atau dijelaskan dalam landasan teori.

Pola hubungan antar variabel dalam kerangka konseptual, pada umumnya ditampilkan dalam model skematik (Sinulingga, 2014). Berdasarkan kerangka teori tersebut, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah hipotesis asosiatif (hubungan), yaitu yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih dalam sebuah populasi. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ho.1 : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa;
2. Ho.2 : Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap motivasi pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa;
3. Ho.3 : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa;
4. Ho.4 : Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa;
5. Ho.5 : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian korelasional (*correlational research*) yaitu suatu penelitian yang dilaksanakan dengan tujuan mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkorelasi dengan satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi. Penelitian korelasional hanya tertarik untuk mendapatkan jawaban tentang ada tidaknya hubungan satu faktor dengan faktor lain. Pendekatan dalam penelitian ini adalah cross sectional, yaitu mengkaji variabel independen dan variabel dependen secara bersamaan pada satu waktu tertentu. (Sinulingga, 2014).

### **Uji Validitas**

Validitas data adalah suatu ukuran yang mengacu kepada derajat kesesuaian antara data yang dikumpulkan dan data sebenarnya dalam sumber data. Data yang valid akan diperoleh apabila instrumen pengumpulan data juga valid. Oleh karena itu, untuk menguji validitas data maka pengujian dilakukan terhadap

instrumen pengumpulan data (kuisisioner) (Sinulingga, 2014). Melakukan uji coba kuisisioner dengan meminta 30 responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal (Umar, 2010). Kriteria pengujian dengan rumus. Korelasi product moment, uji validitas menurut Sugiyono (2014) adalah:

1. Jika  $r_{hitung} \geq 0,30$  maka variabel pertanyaan dinyatakan valid;
2. Jika  $r_{hitung} < 0,30$  maka variabel pertanyaan dinyatakan tidak valid;

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur koefisien korelasi antara faktor dan faktor total adalah:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Rumus : Rumus Korelasi Product Moment

Dimana:

= koefisien korelasi antara X dan Y

= skor variabel independen X

= skor variabel dependen Y

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian dengan 2 (dua) variabel eksogen dan variabel endogen 2 (dua) variabel, diperoleh berikut:

**Tabel : Hasil Analisis Pengaruh**

Variabel	Pengaruh	Keterangan/Nilai
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	terhadap motivasi ( $Y_1$ )	berpengaruh positif sebesar 0.309
	terhadap kinerja ( $Y_2$ )	berpengaruh positif sebesar 0.221
Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	terhadap motivasi ( $Y_1$ )	berpengaruh positif sebesar 0.297
	terhadap kinerja ( $Y_2$ )	berpengaruh positif sebesar 0.217
Motivasi ( $Y_1$ )	terhadap kinerja ( $Y_2$ )	berpengaruh positif sebesar 0.103

Sumber : Kesimpulan hasil pengolahan AMOS Versi 22, 2016 (data Diolah)

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil analisis jalur Tabel di atas, nilai koefisien dari variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ ) sebesar 0.309. Dalam hal ini jika kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) meningkat sebesar 1 satuan maka motivasi ( $Y_1$ ) akan meningkat sebesar 0.309. Begitu juga sebaliknya jika kepemimpinan transformasional PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa menurun sebesar 1 satuan, maka motivasi karyawan akan menurun sebesar 0.309. Dengan hasil penelitian ini, jelas bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. Hasil penelitian ini telah membuktikan dan mendukung hasil penelitian Soekarini (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel di atas, nilai koefisien dari variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan yaitu secara langsung terhadap motivasi ( $Y_1$ ) sebesar 0.297. Jadi dalam hal ini jika kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa meningkat sebesar 1 satuan, maka motivasi akan meningkat sebesar 0.297, begitu

juga sebaliknya jika kepemimpinan transaksional PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa menurun sebesar 1 satuan, maka motivasi karyawan akan menurun sebesar 0.297. Dengan hasil penelitian ini, jelas bahwa kepemimpinan transaksional merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. Hasil penelitian ini telah membuktikan dan mendukung hasil penelitian Gomangani (2008) kepemimpinan transaksional ber-pengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel di atas, nilai koefisien dari variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan yaitu secara langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0.221. Jadi dalam hal ini jika kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.221, begitu juga sebaliknya jika kepemimpinan transformasional PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa menurun sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 0.221. Dengan hasil penelitian ini, jelas bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. Hasil penelitian ini telah membuktikan dan mendukung hasil penelitian Soekarini (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis jalur pada di atas, nilai koefisien dari variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan yaitu secara langsung terhadap kinerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.217. Jadi dalam hal ini jika kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.217, begitu juga sebaliknya jika kepemimpinan transaksional PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa menurun sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan menurun sebesar 0.217. Dengan hasil penelitian ini, jelas bahwa kepemimpinan transaksional

merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. Hasil penelitian ini telah membuktikan dan mendukung hasil penelitian Soekarini (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis jalur Di atas, nilai koefisien dari variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu secara langsung adalah variabel motivasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0.103 artinya terjadi korelasi positif pada penghitungan persamaan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Jadi dalam hal ini jika motivasi karyawan PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.103, begitu juga sebaliknya jika motivasi pegawai PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa menurun sebesar 1 satuan, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 0.103. Dengan hasil penelitian ini, jelas bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa. Hasil penelitian ini telah membuktikan dan mendukung hasil penelitian Wahyu dan Poernomowati (2004) diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana telah dijelaskan bahwa faktor yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa, beberapa kebijakan yang harus ditempuh oleh perusahaan antara lain:

1. Kepemimpinan Transformasional, Berdasarkan hasil analisis jalur Tabel di atas, nilai koefisien dari variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) yaitu sebesar 0.309 dan 0.221. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dengan

indikator dari kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual. Agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional adalah: a) Pimpinan agar membantu mengembangkan potensi dan keunggulan yang dimiliki karyawan; b) Pimpinan agar mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini di perusahaan; c) Pimpinan agar tidak pernah lelah untuk terus mendorong bawahannya dalam mencapai tujuan; d) Pimpinan agar selalu mendorong bawahan untuk menitikberatkan perhatian pada tujuan yang akan dicapai;

2. Kepemimpinan Transaksional, Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel di atas, nilai koefisien dari variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) yaitu sebesar 0.297 dan 0.217. Kepemimpinan transaksional mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dengan indikator: imbalan kontinjen, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif. Agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transaksional adalah: a) Pimpinan agar memberikan imbalan berupa pujian jika karyawan mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik; b) Pimpinan agar mengawasi secara langsung kinerja karyawan agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan; c) Pimpinan agar memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang dilakukan oleh karyawan; d) Pimpinan agar melakukan kritik dan koreksi kepada karyawan setelah target yang disepakati tidak tercapai.

## **PENUTUP**

Berdasarkan pada hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) menjelaskan motivasi kerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa adalah sebesar 11,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang

tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

2. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), Kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) dan motivasi ( $Y_1$ ) menjelaskan kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa adalah sebesar 24,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa.
4. Faktor yang paling besar berpengaruh di dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa adalah kepemimpinan transformasional.

## **SARAN**

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa, Dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bagi pimpinan PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa hendaknya mempertahankan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional karena keduanya berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Jika melihat pada hasil penelitian kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja tetapi mengingat kembali bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kombinasi dari kedua kepemimpinan tersebut.
2. Bagi Sekolah Pasca Sarjana Magister Manajemen, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif, maka penting mengintegrasikan materi ini dalam perkuliahan mengenai konsep dan cara meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional;
3. Bagi Penelitian selanjutnya, Bagi peneliti lain yang ingin mengetahui pengaruh

kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi dan kinerja dapat menambahkan variabel bebas lain yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti: Jakarta.
- Bass, B.,M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press. New York.
- Bastian, 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Farlen, Frans, 2011, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda, Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta.
- Gomangani, Osias, 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Mutiara Harappan Kalabahi Kabupaten Alor*. Tesis. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Hanafi, Mamduh., M. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: YKPN.
- Handoko. 2008. *Manajemen Personalis & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BPFE.
- Handoko, Reksohadirpodjo dan Sukanto. 1998. *Organisasi Perusahaan : Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7 Jilid 2. Alih bahasa : Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Hendra, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berau Karya Indah di Surabaya Melalui Motivasi Kerja*. Skripsi. Universitas Airlangga.
- Luhglatno, 2006, *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja*, Fokus Ekonomi, Vol. 1 No. 1.
- Locke. E. A. 1997. *Esensi Kepemimpinan* (Terjemahan). Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.
- Mangkunegara, A. Aanwar Prabu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mujiasih, Endah & Hadi, Sutrisno. 2003. *Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Ekstra (Extra Effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK)*, Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang di Ungaran, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol.

10 No. 2, September.

Nasution, 2000. *Manajemen Personalial, Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan.

Prawirosentono, Suryadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.  
Ranupandojo, Hidjrachman dan Suad Husnan. 2012. *Manajemen Personalial*.

Edisi 4, Pustaka Binawan Presindo FE-UGM, Yogyakarta.

Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Samsudin, Saddili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.

Simanjuntak, Mafe Robbi, 2015. *Analisis Faktor-Faktor Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Royal Prima Medan*. Tesis. Universitas Sumatera Utara.

Sinulingga, Sukaria. 2014. *Metode Penelitian*. USU. Press. Medan.

Soekarini, Nyoman, 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, TBK Cabang Jember dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Universitas Jember.

Sudiyarto dan Waskito. 2006. *Analisa Pengukuran dan Evaluasi Produktivitas dengan Metode OMAX di Bagian Produksi Pabrik Gula Gelmpol- Kerep Mojokerto*.

Sugiyono. 2006. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Rajawali Press, Jakarta.

Wahyu, Sri Layla dan Poernomowati, Sri (2004), *Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Perusahaan*, Gemawisata, Vol. 2 No. 2.

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo. Jakarta.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi V. Indeks, Jakarta.