

Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Ricky Rinando dan Mukti Rahardjo

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, Jakarta

E-mail: rickyrinando@gmail.com

Abstract: *The purpose of this study to determine the influence of transformational leadership and transactional leadership on employee performance with motivation as a mediating. The sample is selected using convenience sampling by getting 47 respondents at PT Besttoflow System in Tangerang. Method of collecting data from respondents by using quistionnaire. Method of data analysis with multiple regression analysis what helped by Partial Least Square versi 3.2.7. Based on Partial Least Square version 3.2.7 test result, showed transformational leadership and transactional leadership variables has significant value to employee performance with motivation as a mediating at PT Besttoflow System in tangerang.*

Keywords: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance, Motivation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Besttolow System Tangerang dengan motivasi sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini menggunakan stratified random sampling dengan jumlah 47 responden pada PT Besttoflow System di Tangerang. Metode pengumpulan data dari responden dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan Partial Least Square versi 3.2.7. Berdasarkan hasil uji Partial Least Square versi 3.2.7, menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, kinerja, motivasi

LATAR BELAKANG

Kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan (Sugianto, 2011). Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

(Robbin, 2001) menyampaikan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dimana sumber pengaruh ini bisa secara formal, seperti berdasarkan kekuasaan formal di organisasi, maupun secara non formal. Kelompok pada kontek kepemimpinan ini bertindak sebagai pengikut atau *follower*. Efektivitas

kepemimpinan akan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuannya.

Pegawai dalam suatu organisasi merupakan sumber daya terpenting dalam pencapaian tujuan (Robbins, 2008). Rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan hanya dapat dijalankan jika setiap anggota organisasi dapat bekerja sama dan berkoordinasi dengan baik. Di lain pihak, salah satu permasalahan yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009)

(Yukl, 2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama 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.

Kepemimpinan transaksional melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi (Locander et al., 2002). (Maulizar et al., 2012) kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik yang dapat dilihat dari kepemimpinan transaksional antara lain: imbalan kontingen, manajemen berdasarkan pengecualian (aktif), manajemen berdasarkan pengecualian (pasif), (Robbins, 2008).

Pengertian kinerja dapat didefinisikan menjadi beberapa pengertian seperti menurut (Mangkunegara, 2005) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Rivai, 2005), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. (Guritno dan Waridin, 2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

(Yukl, 2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional yaitu: Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Kepemimpinan seringkali dianggap sebagai driver (Raja et al., 2007). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Bass et al., 2003). Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dipopulerkan oleh Bass (Locander et al., 2002).

KAJIAN TEORI

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun skala kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Suatu instansi didirikan karena memiliki tujuan yang ingin dicapai, sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan membutuhkan sikap atau perilaku orang-orang yang bertanggung jawab dan memiliki kemampuan kinerja yang baik. Faktor yang berpengaruh untuk mencapai hasil kerja yang baik dari karyawan adalah kemampuan pemimpin yang bersikap mendukung dan mewujudkan simpati pada karyawan atau bawahannya sehingga bisa mencapai kinerja yang baik agar supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.

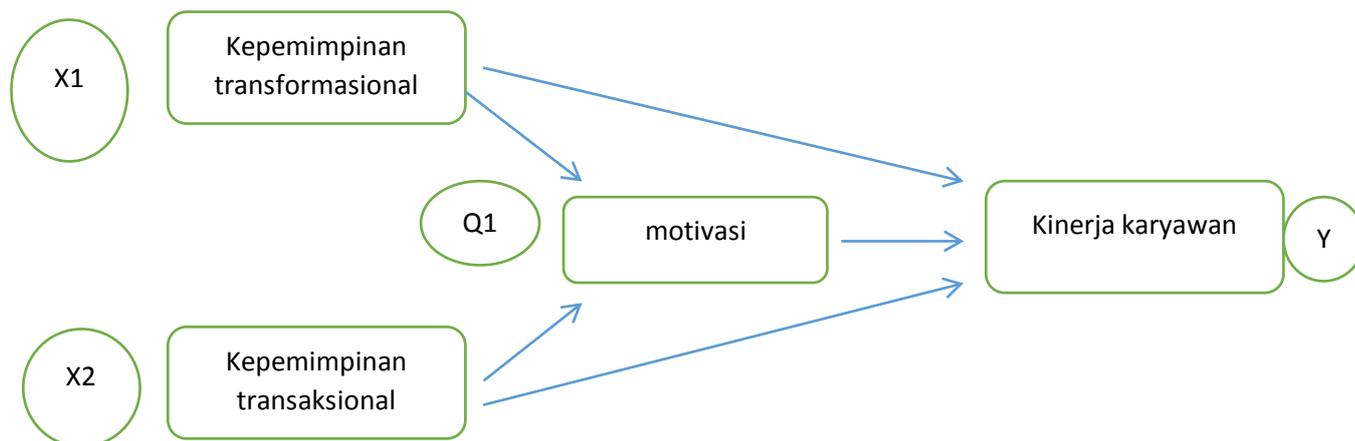
Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. (Anoraga, 2008) Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat dicapai (Dubrin 2005).

(Irawati dan Liana, 2013; Muhardi dan Siregar, 2013; Pradana *et al.*, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi untuk mencapai tujuan organisasi

Kepemimpinan transaksional melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi (Locanderet al., 2002).

(Wibowo, 2011), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. (Prawirosentono, 2008) menyatakan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan uraian tersebut maka terbentuk kaitan antar variabel dan hipotesis. Model kerangka pemikiran dan hipotesis diuraikan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- H2: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi.
- H3: Terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
- H4: Terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi.
- H5: Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
- H6: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi.
- H7: Terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi.

METODOLOGI

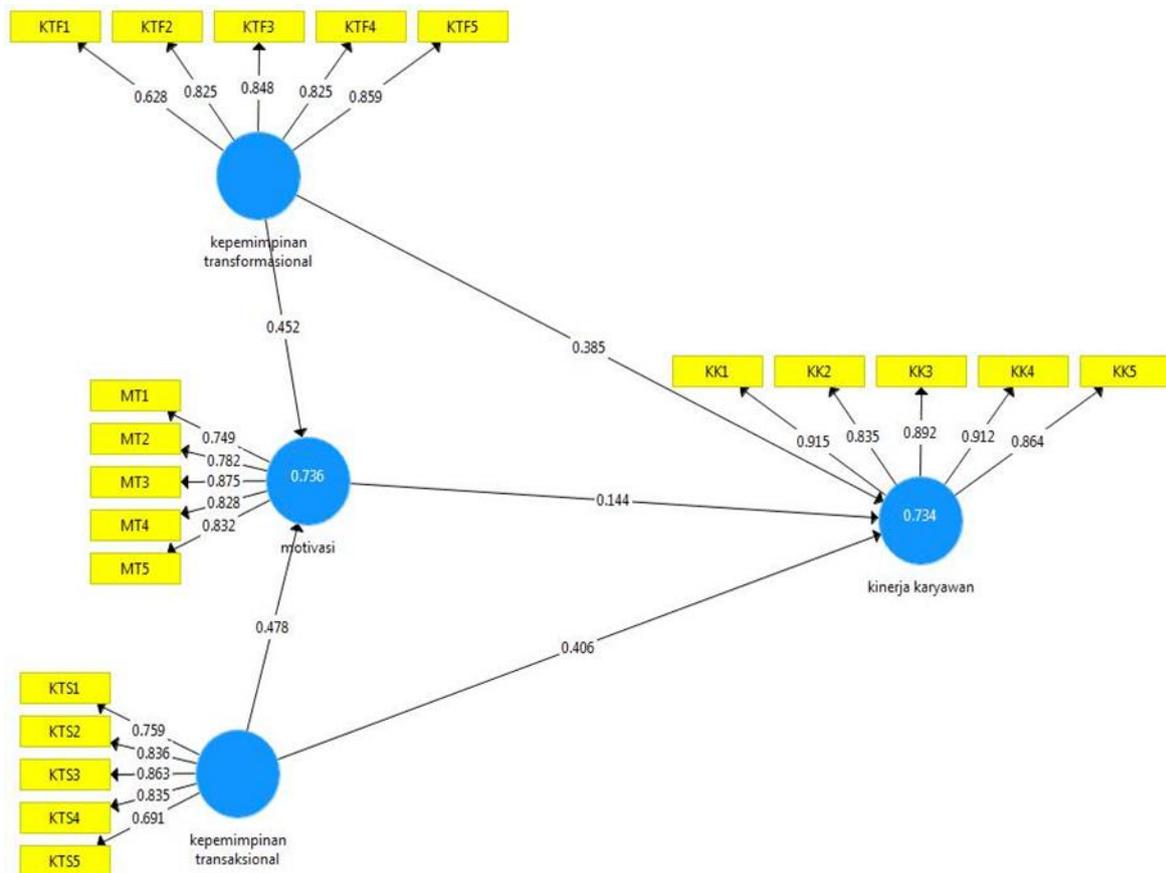
(Lincoln dan Guba, 1985) mendefinisikan desain penelitian merupakan usaha merencanakan kemungkinan tertentu yang secara luas tanpa menunjukkan secara pasti apa yang akan dikerjakan dalam hubungan dengan unsur masing-masing. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (Explanatory Research). Sebuah penelitian eksplanatori menurut (Singarimbun dan Effendi, 1995) merupakan penelitian yang menjelaskan antara hubungan kausal dari variabel penelitian dengan pengujian hipotesis. Di dalam penelitian eksplanatori, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan fakta-fakta yang ada mengenai fenomena-fenomena yang ada di dalam obyek penelitian dan mencari keterangan secara akurat dan sistematis.

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling dengan teknik yang diambil yaitu proportionate stratified random sampling. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportionate stratified random sampling. Menurut (Sugiyono, 2014) proportionate stratified random sampling yaitu Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Menurut (Roscoe, 1982; dalam Sugiyono, 2011) ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai 500 orang merupakan persyaratan dalam suatu penelitian, dimana semakin besar sampel akan memberikan hasil yang lebih akurat. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Besttoflow System di Tangerang sebanyak 47 orang.

HASIL UJI STATISTIK

Hasil analisis data validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel adalah valid dan reliabel. Valid karena seluruh nilai *loading factor* untuk semua butir pernyataan pada setiap atribut lebih besar dari 0,5. Serta berdasarkan nilai AVE untuk tiap variabel lebih besar daripada 0,5 sehingga *discriminant validity* sudah valid. Dan dapat dikatakan reliabel karena nilai *cronbach-alpha* untuk tiap variabel adalah lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan untuk tiap varabel adalah reliabel.



Gambar 2. Gambar Hasil *Loading Factor*

Berdasarkan hasil uji Loading Factor yang telah dilakukan, maka dapat dinyatakan valid karena nilai masing-masing indikator diatas lebih dari 0,5.

Tabel 1. Uji T dan P values

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>
<i>Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan</i>	0.406	0.398	0.113	3.612
<i>Kepemimpinan Transaksional -> Motivasi</i>	0.478	0.473	0.114	4.190
<i>Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan</i>	0.385	0.379	0.124	3.096
<i>Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi</i>	0.452	0.459	0.095	4.746
<i>Motivasi -> Kinerja Karyawan</i>	0.144	0.163	0.109	1.313

Menurut (Hair et al., 2011), nilai T statistics dan P values dinyatakan valid apabila nilai masing masing indikator pada T statistics >1,96 dan nilai pada masing masing indikator pada P values < 0,05.

Penulis akan membahas tentang hasil uji hipotesis berdasarkan gambar di atas:

H1 menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari pengujian hipotesis menjelaskan bahwa nilai sampel adalah 0.406 dimana positif dan nilai T-statistics adalah 3.612

H2 menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Motivasi. Hasil dari pengujian hipotesis menjelaskan bahwa nilai sampel adalah 0.478 dimana positif dan nilai T-statistics adalah 4.190.

H3 menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari pengujian hipotesis menjelaskan bahwa nilai sampel adalah 0.385 dimana adalah positif dan nilai T-statistics adalah 3.096

H4 menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Motivasi. Hasil dari pengujian hipotesis menjelaskan bahwa nilai sampel adalah 0.452 dimana positif dan nilai T-statistics adalah 4.746

H5 menjelaskan bahwa Motivasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari pengujian hipotesis menjelaskan bahwa nilai sampel adalah 0.144 dimana positif dan nilai T-statistics adalah 1.313

Tabel 2. Hasil pengujian mediasi

	<i>Specific Indirect</i>
KTS -> MT -> KK	0.069
KTF -> MT -> KK	0.065

Berdasarkan tabel diatas, menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh dalam memediasi Motivasi dengan Kinerja Karyawan dengan nilai yaitu 0.069 dan 0.065. karena (variabel independen → variabel mediasi → variabel dependen) menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($\alpha = 5\%$) dan prediksi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) juga memiliki nilai yang tidak signifikan. ($\alpha = 5\%$)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan pada 47 karyawan PT. Besttoflow System di Tangerang. Penelitian ini menunjukan bahwa ada 2 variabel independen yang mempengaruhi kinerja Karyawan, yaitu kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional.

DISKUSI

Hasil pengujian statistik menunjukan bahwa yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan hasil pengujian stastistik menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya kesadaran dari para karyawan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional itu penting, maka mereka akan termotivasi dan merasa bahwa dirinya diperlukan dalam perkembangan perusahaan sehingga munculnya rasa loyalitas terhadap perusahaan dan tidak ingin mengecewakan atasan maupun perusahaan.

Adanya peningkatan kinerja pada karyawan berdampak pada hasil kerja yang ditujukan karyawan tersebut. Karyawan yang merasakan kinerjanya lebih baik dalam bekerja akan memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan perusahaan yang lebih baik, karyawan ini juga memiliki sejumlah prestasi dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian, kinerja karyawan memiliki arti yang penting bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan, karena dapat menciptakan keadaan positif di perusahaan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian data dalam penelitian ini, kinerja karyawan pada PT Besttoflow System di Tangerang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja melalui motivasi . Karena dengan adanya kesadaran dari para karyawan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional itu penting, maka mereka akan termotivasi dan merasa bahwa dirinya diperlukan dalam perkembangan perusahaan sehingga munculnya rasa loyalitas terhadap perusahaan dan tidak ingin mengecewakan atasan maupun perusahaan.

Keterbatasan dalam penelitian ini dikarenakan: . Variabel bebas yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan. Variabel mediasi yang digunakan adalah motivasi.

Subjek penelitian yang digunakan dibatasi hanya pada karyawan dan pemimpin yang bekerja di PT Besttoflow system. Pemilihan tempat dan subyek yang dipilih oleh peneliti dengan tujuan agar pengumpulan data lebih efektif dan efisien baik dari waktu, tenaga maupun biaya.

Obyek penelitian yang digunakan dibatasi hanya pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi

Sehubungan dengan hasil dari kegiatan penelitian ini, dan mengetahui permasalahan yang ada di PT. Besttoflow System, maka peneliti akan memberikan beberapa keterbatasan penelitian dan saran yang setidaknya dapat bermanfaat bagi perusahaan dan penelitian lainnya, Penelitian ini hanya menggunakan empat variabel yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, motivasi, dan kinerja karyawan. Setelah meneliti dan mengetahui kondisi yang ada di PT Besttoflow Sytem, dan juga dengan memperhatikan beberapa variabel, dimensi serta indikatornya, serta memperhatikan aspek perusahaan dalam mencari solusi agar kegiatan operasional sebuah perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien, maka saran yang dapat berikan adalah sebaiknya pemimpin dari perusahaan PT. Besttoflow Sytem selalu memberikan motivasi lebih kepada para pekerja maupun para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi untuk lebih fokus kepada target kerja yang diharapkan dan diinginkan dan meningkatkan kualitas sebagai seorang pemimpin yang mampu mentransformasikan apa yang ingin dicapai dan diharapkan dalam visi dan misi perusahaan sehingga dapat memajukan organisasi maupun perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. (2012). *Management*. 11th Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2015). *Perilaku organisasi*. Edisi keenambelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia. Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*, Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Gramedia.
- Robbins, Stephen P, (2008), *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama