

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN BANK JATIM CABANG MALANG)

INDRA KHARIS

Drs. Moch Soe' oed Hakam, M.Si
Ika Ruhana, S.Sos, M.Si
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : Indra_Kharis@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk (1) mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan; (2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan, (3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Jatim Malang sebanyak 74 orang dengan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 74 orang. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis jalur (*path analysis*). Dari hasil analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa: (1) Hipotesis 1 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y_1.X_1}$) gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1) sebesar 0.587, (2) Hipotesis 2 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y_2.X_1}$) gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.597, (3) Hipotesis 3 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y_2.Y_1}$) 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 hasil tersebut, Pimpinan Bank hendaknya lebih meningkatkan lagi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dengan memberikan contoh untuk terus loyal pada bank dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, Kinerja karyawan

Abstract

style, work motivation and employee performance; (2) to acknowledge and to analyze the influence of transformational leadership style on work motivation of employees (3) to figure out and to analyze the influence of work motivation on employee performance; and (4) to examine and to analyze the indirect influence of transformational leadership style on employee performance through work motivation. The population of research is all employees of Bank Jatim of Malang Branch totaled to 74 persons. Sampling technique is saturated sampling or census, which means that all samples are taken from all employees, precisely totaled to 74 persons. Analysis method is path analysis. Result of inferential analysis indicates that: (1) Hypothesis is accepted. Path coefficient ($\beta_{Y_1.X_1}$) between transformational leadership style (X_1) and work motivation (Y_1) is 0.587; (2) Hypothesis 2 is accepted. Path coefficient ($\beta_{Y_2.X_1}$) between transformational leadership style (X_1) and employee performance (Y_2) is 0.597; (3) Hypothesis 3 is accepted. Path coefficient ($\beta_{Y_2.Y_1}$) between work motivation (Y_1) and employee performance (Y_2) is 0.357; (4) Transformational leadership style has indirect influence on employee performance through work motivation with the influence rate of 0.201. It may be suggested that the leaders of the Bank shall apply

transformational leadership style by giving good model of loyalty to the bank and encouraging the employees for better work.

Keyword: Transformasional leadership, Work motivation, Employee performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Dewi, 2012:15) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional. Dengan kepemimpinan ini, menurut Bass dalam Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, dorongan atau motivasi juga menjadi hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja

karyawan. Mangkunegara (2009:93) menjelaskan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Oleh karena itu, faktor motivasi perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Salah satu teori motivasi terkait dengan kebutuhan individu adalah teori Maslow. Maslow berpendapat bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Hierarki kebutuhan Maslow dalam Mathis dan Jackson (2011:115) 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, jika kebutuhan atau motivasi dapat terpenuhi (tinggi) maka kinerja karyawan juga tinggi (Miswan, 2010:1)

Berdasarkan paparan di atas yang melatarbelakangi pemilihan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.

Tujuan Penelitian:

1. Mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Malang.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Malang.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Malang

TINJAUAN PUSTAKA

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan

transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk 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) Memerlihatkan 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 diusulkan oleh Alderfer. Pada dasarnya Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki. Teori ERG sebagai hasil riset pengerjaan ulang dari teori Maslow yang menyederhanakan teori Maslow menjadi tiga hal pokok, yaitu “kebutuhan dasar (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*)” (Robbins, 2008:221). Teori ERG dijabarkan oleh Robbins (2008:221) 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 (2009:98) 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 (2009:67) 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 :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Timeliness*, merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- 4) *Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan

HIPOTESIS PENELITIAN

- H₁: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
- H₂: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₃: Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian: jenis penelitian *explanatory* (penjelasan) adalah penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 2006:4).

Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Kharisma	1. Dapat dibanggakan 2. Dapat dipercaya 3. Dapat dihormati 4. Mempunyai loyalitas
		Inspirasi	1. Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi 2. Menggunakan simbol (ja-batan) dalam memimpin
		Simulasi intelektual	1. Pemimpin mendorong bawahan lebih kreatif 2. Menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide
		Memperhatikan individu	1. Perhatian terhadap karyawan 2. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
Motivasi	Motivasi Kerja (Y ₁)	<i>Existence Needs</i> (eksistensi)	1. Terpenuhi kebutuhan fisik karyawan 2. Terpenuhi kebutuhan akan gaji 3. Terpenuhi kebutuhan akan rasa aman
		<i>Relatedness Needs</i> (keterhubungan)	1. Terpenuhi kebutuhan interaksi antar pribadi 2. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja 3. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan
		<i>Growth Needs</i> (pertumbuhan)	1. Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal 2. Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan baru 3. Kemampuan untuk dipromosikan
Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kinerja	Kinerja karyawan (Y)	<i>Quality</i>	1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart mutu perusahaan 2. Penyelesaian pekerjaan penuh dengan ketelitian 3. Penyelesaian pekerjaan dengan rapi 4. Penyelesaian pekerjaan dengan tuntas
		<i>Quantity</i>	1. Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan 2. Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standart perusahaan 3. Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja dalam satu bagian
		<i>Timeliness</i>	1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu

			2. Penyelesaian pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan orang lain
		<i>Cost effectiveness</i>	1. Memaksimalkan penggunaan kemampuan sumberdaya manusia mencapai hasil tertinggi 2. Memaksimalkan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan
		<i>Need for supervision</i>	1. Kemampuan karyawan bekerja tanpa diawasi 2. Kemampuan karyawan mencegah tindakan yang kurang diinginkan (menghindari kesalahan)
		<i>Interpersonal impact</i>	1. Kemampuan karyawan memelihara harga dirinya 2. Memelihara nama baik perusahaan 3. Kemampuan bekerja sama di antara rekan kerja

Populasi Dan Sampel:

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim Malang yaitu 75 orang termasuk satu orang pimpinan cabang. Jumlah populasi diambil sebagai sampel penelitian yaitu 74 orang dan satu orang pimpinan cabang tidak diikutkan sebagai sampel penelitian. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi

Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

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, 2012:147). Teknik analisis untuk mendeskripsikan data adalah presentase dan rata-rata.

2. Analisis Statistik Inferensial

Teknik statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Model analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variable dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen) (Riduwan dan Kuncoro, 2006:2). 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

Analisis Dekriptif:

Deskripsi dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Item	Pilihan Jawaban										Mean
	STS		TS		RR		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X _{1.1}	0	0	3	4.1	15	20.3	32	43.2	24	32.4	4.04
X _{1.2}	0	0	0	0	7	9.5	41	55.4	26	35.1	4.26
X _{1.3}	0	0	2	2.7	7	9.5	40	54.1	25	33.8	4.19
X _{1.4}	0	0	3	4.1	9	12.2	31	41.9	31	41.9	4.22
X _{1.5}	0	0	2	2.7	7	9.5	29	39.2	36	48.6	4.34
X _{1.6}	0	0	0	0	15	20.3	52	70.3	7	9.5	3.89
X _{1.7}	0	0	0	0	8	10.8	50	67.6	16	21.6	4.11
X _{1.8}	0	0	0	0	24	32.4	37	50.0	13	17.6	3.85
X _{1.9}	0	0	2	2.7	28	37.8	33	44.6	11	14.9	3.72
X _{1.10}	0	0	0	0	27	36.5	38	51.4	9	12.2	3.76
Mean total X ₁											4.04

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Berdasarkan nilai rata-rata variabel (*grand mean*) diketahui bahwa mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan. Artinya, pimpinan tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat dari item X_{1.2} (rata-rata 4,26) yaitu pimpinan dapat dipercaya untuk menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan memiliki proporsi besar dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (55.4%) menyatakan setuju dan 35.1% menyatakan sangat setuju). Artinya, pimpinan mampu menginspirasi dan meyakinkan bawahan bahwa dengan bimbingan dan pengarahan pimpinan, kesuksesan dapat lebih mudah dicapai oleh karyawan.

Item lain yang mendukung adalah X_{1.4} (rata-rata item = 4,22) yaitu pimpinan selalu memberikan contoh agar karyawan loyal pada organisasi memberikan proporsi yang besar terhadap dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional (41,9% menyatakan sangat setuju dan setuju). Artinya, pimpinan benar-benar dapat dijadikan sebagai contoh atau teladan tentang loyalitasnya pada Bank dan loyalitas tersebut menjadi cermin bagi karyawan untuk turut serta loyal pada bank.

Selain itu, dikatakan pula oleh sebagian besar karyawan, pimpinan juga mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya (X_{1.5}) dengan nilai rata-rata item 4.34 maka kemampuan pimpinan dalam memotivasi karyawan memiliki proporsi cukup besar dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Hal ini didukung sebagian besar responden yaitu 48,6% menyatakan sangat setuju dan 39,2% menyatakan setuju. Artinya, semakin tinggi kemampuan pimpinan dalam memotivasi karyawan maka gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan akan semakin tepat. Seperti dikemukakan oleh Yukl (2010: 305) dan Luthans (2006:653) bahwa gaya 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

Deskripsi dalam variabel Motivasi Kerja (Y₁)

Item	Pilihan Jawaban										Mean
	STS		TS		RR		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
Y _{1.1}	0	0	5	6.8	12	16.2	42	56.8	15	20.3	3.91
Y _{1.2}	0	0	3	4.1	5	6.8	53	71.6	13	17.6	4.03
Y _{1.3}	0	0	3	4.1	3	4.1	49	66.2	19	25.7	4.14
Y _{1.4}	0	0	3	4.1	3	4.1	45	60.8	23	31.1	4.19
Y _{1.5}	0	0	0	0	4	5.4	37	50.0	33	44.6	4.39
Y _{1.6}	0	0	1	1.4	1	1.4	36	48.6	36	48.6	4.45
Y _{1.7}	0	0	0	0	3	4.1	42	56.9	29	39.2	4.35
Y _{1.8}	0	0	0	0	1	1.4	38	51.4	35	47.3	4.46
Y _{1.9}	0	0	0	0	3	4.1	40	54.1	31	41.9	4.38
Mean total Y ₁											4.26

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Dilihat dari mean total (*grand mean*) variabel Y₁ yaitu sebesar 4.26 berarti mayoritas responden setuju bahwa mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari beberapa item yang mendukung Y_{1.5}, Y_{1.6}, dan Y_{1.8}.

Item Y_{1.5} yaitu hubungan yang harmonis antar rekan kerja memberikan proporsi cukup besar terhadap kinerja karyawan (rata-rata item 4,39) artinya semakin harmonis hubungan antar rekan kerja maka suasana kerja menjadi nyaman sehingga dalam bekerjanya karyawan merasa tenang. Selain hubungan antara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan (Y_{1.6} dengan rata-rata item 4,45) juga memiliki proporsi yang besar terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin harmonis hubungan antara atasan dan bawahan maka motivasi kerja karyawan juga akan tinggi. Item lain yang mendukung tingginya motivasi adalah kesempatan untuk mengembangkan kemampuan baru (rata-rata item 4.46), artinya proporsi kesempatan untuk mengembangkan

kemampuan baru bagi karyawan memiliki proporsi yang besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini didukung sebagian besar responden 51,4% menyatakan setuju dan 47.3% menyatakan sangat setuju. Kesempatan yang besar bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka dapat mendorong karyawan untuk bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Hasibuan (2002:143), Robbin & Judge (2008:222) dan Gibson *et. al.*, (1996:185) bahwa motivasi adalah dorongan atau daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan dalam bekerja sehingga akan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang sesuai dengan tanggung jawab kerja serta mendapatkan kesempurnaan dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan tersebut.

Deskripsi dalam variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Item	Pilihan Jawaban										Mean
	STS		TS		RR		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
Y _{2.1}	0	0	4	5.4	3	4.1	51	68.9	15	21.6	4.07
Y _{2.2}	0	0	6	8.1	10	13.5	44	59.5	14	18.9	3.89
Y _{2.3}	0	0	2	2.7	3	4.1	48	64.9	21	28.4	4.19
Y _{2.4}	0	0	0	0	3	4.1	42	56.8	29	39.2	4.35
Y _{2.5}	0	0	0	0	5	6.8	43	58.1	26	35.1	4.28
Y _{2.6}	0	0	0	0	7	9.5	37	50.0	30	40.5	4.31
Y _{2.7}	0	0	0	0	0	0	52	70.3	22	29.7	4.30
Y _{2.8}	0	0	0	0	0	0	54	73.0	20	27.0	4.27
Y _{2.9}	0	0	0	0	0	0	53	71.6	21	28.4	4.28
Y _{2.10}	0	0	0	0	0	0	54	73.0	20	27.0	4.27
Y _{2.11}	0	0	0	0	0	0	42	56.8	32	43.2	4.43
Y _{2.12}	0	0	2	2.7	15	20.3	47	63.5	10	13.5	3.88
Y _{2.13}	0	0	0	0	4	5.4	53	71.6	17	23.0	4.18
Y _{2.14}	0	0	0	0	9	12.2	52	70.3	13	17.6	4.05
Y _{2.15}	0	0	0	0	1	1.4	54	73.0	19	25.7	4.24
Y _{2.16}	0	0	0	0	4	5.4	54	73.0	16	21.6	4.16
Mean total Y ₂											4.20

Sumber: Data primer, diolah, 2014.

Dilihat dari nilai rata-rata variabel (*mean total*) Y₂ yaitu sebesar 4.20 berarti sebagian besar responden memiliki kinerja yang bagus. Hal ini didukung item Y_{2.4} yaitu kemampuan responden menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (rata-rata item 4.35) seperti yang dikatakan Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010:13-14) mengemukakan bahwa salah satu pengukuran kinerja karyawan adalah *timeliness* yaitu merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki (ketuntasan pekerjaan). Artinya, semakin tinggi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas maka tercermin bahwa kinerjanya semakin tinggi. Hal ini didukung oleh pernyataan sebagian besar responden menyatakan setuju (56.8%) dan sangat setuju (39.2%).

Item lain yang mendukung kinerja karyawan yang bagus atau tinggi adalah item Y_{2.6} (rata-rata item 4,31) bahwa jumlah penyelesaian pekerjaan responden melampaui standar perusahaan (Y_{2.6}) mencerminkan bahwa kinerja karyawan adalah tinggi. Seperti yang dikatakan Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010:13-14) bahwa salah satu ukuran kinerja yang tinggi adalah *quality* yaitu tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, diantaranya adalah hasil kerja yang melampaui standar yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan karyawan yang sebagian besar yaitu 50.0% menyatakan setuju dan 40.5% menyatakan sangat setuju, hal ini menggambarkan bahwa proporsi item Y_{2.6} cukup besar terhadap tingginya kinerja karyawan. Artinya, jika karyawan mampu melampaui standar pekerjaan yang ditetapkan bank, hal ini dapat menggambarkan bahwa kinerja karyawan juga tinggi.

Item Y_{2.11} pada variabel Y₂ yaitu kemampuan responden memaksimalkan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan juga memberikan proporsi yang besar terhadap tingginya kinerja karyawan (rata-rata item 4,43).

Sebagai yang dikatakan Bernandin dan Russel dalam Miswan (2010:13-14) bahwa salah satu ukuran kinerja yang tinggi adalah *cost effectiveness* yaitu sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Hal ini didukung oleh 56.8% karyawan menyatakan setuju dan 43.2% menyatakan sangat setuju. Artinya, semakin tinggi kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi dalam melaksanakan pekerjaannya maka tercermin bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi karena pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih cepat

ANALISIS INFERENSIAL

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap motivasi kerja (Y₁)

Rekapitulasi Hasil Sub struktur 1: X₁ terhadap Y₁

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, 2014.

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 (tabel 4.5) 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_1) dan motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Rekapitulasi Hasil Sub struktur 2: X_1 dan Y_1 terhadap Y_2

Variabel	Standardized Coefficients	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan transformasional (X_1)	0.597	7.914	0.000	Signifikan
Motivasi kerja (Y_1)	0.357	4.736	0.000	Signifikan
$R^2 = 0.735$				

Sumber: Data primer diolah, 2014.

Keterangan: Variabel endogen adalah kinerja karyawan (Y_2)

a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.597 atau 59.7%. Setiap kali ada peningkatan gaya kepemimpinan transformasional 1%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 59.7%. Hal ini berarti semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil rerata variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4.04 (tabel 4.5) yang berarti bahwa mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan sehingga dapat meningkatkan kerjanya (rerata kinerja sebesar 4.20). Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kerjanya sebagaimana hasil penelitian Miswan (2010:10) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Besarnya pengaruh motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.357 atau 35.7%. Setiap kali ada peningkatan motivasi kerja 1%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 35.7%. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil rerata variabel motivasi kerja sebesar 4.20 (tabel 4.6) yang berarti motivasi kerjanya tinggi dan rerata variabel kinerja karyawan sebesar juga 4.20 yang berarti kinerja karyawan juga tinggi. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan seperti yang dikemukakan David C. McClelland dalam Mangkunegara (2009:68) bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian prestasi. Penelitian Miswan (2010:15) mendukung pernyataan tersebut, bahwa motivasi kerja karyawan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja. Hal ini karena motivasi berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu

kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Jadi, semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Bersama Gaya Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Variabel	Koefisien jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung melalui Y_1	Pengaruh Bersama (R^2_m)
$X_1 - Y_1$	0.587	0.587	-	-
$X_1 - Y_2$	0.597	0.597	$0.587 \times 0.357 = 0.210$	-
$Y_1 - Y_2$	0.357	0.357	-	-
$X_1, Y_1 - Y_2$				0.826

Sumber: Data primer diolah, 2014.

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 Bank Jatim, tetapi kalau melalui motivasi kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar 0,210 daripada pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,587.

KESIMPULAN

1. Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa:
 - a. Nilai rata-rata variabel (*grand mean*) sebesar 4,04 berarti pimpinan tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional
 - b. Dilihat dari mean total (*grand mean*) sebesar 4.26 berarti mayoritas responden memiliki motivasi kerja yang tinggi.
 - c. Dilihat dari nilai rata-rata variabel (*grand mean*) Y_2 yaitu sebesar 4.20 berarti sebagian besar responden memiliki kinerja yang bagus.

2. Dari hasil 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) sebesar 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 tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.201.

SARAN-SARAN:

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi Bank Jatim Cabang Malang

- a. Pimpinan Bank hendaknya lebih meningkatkan lagi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:
 - 1) Memberikan contoh untuk terus loyal pada bank dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.
 - 2) Terus mengupayakan dan mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan dan kemauannya, misalnya dengan mengikutkan pelatihan ketrampilan sesuai tuntutan standar kompetensinya.
 - 3) Pimpinan bank memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beraktualisasi diri, menggunakan segenap kemampuannya, skill dan potensi karyawan agar dapat bekerja lebih baik.
 - 4) Pimpinan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dengan memberikan insentif atau bonus.
- b. Dalam kaitannya dengan motivasi, Pimpinan bank hendaknya menjalin komunikasi yang harmonis dengan karyawan, pimpinan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan baru sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tepat.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Berdasarkan koefisien derterminasi, masih terdapat 17,4% proporsi variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian. Oleh

karena itu, bagi peneliti selanjutnya hendaknya memasukkan variabel *ability* dalam model penelitian, karena menurut beberapa pendapat *ability* juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.

DAFTAR PUSTAKA

Dewi, Sarita, Permata. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus 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*, Penerjemah 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. *Manajemen 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.

Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2006. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.

Robbins, Stephen P., dan Judge, Timoty A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid, Buku 2, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Singarimbun, Masri, Sofian Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.