

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA
DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)**

**Dzikrillah Rizqi Amalia
Bambang Swasto
Heru Susilo**
Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: dzikrillahra@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of transactional and transformational leadership style to work motivation and employee performance. This research is explanatory research with quantitative approach. The sampling technique is proportional random sampling. The number of samples determined by the Slovin formula and obtained a total sample of 75 employees. Sources of data derived from primary data by distributing questionnaires and secondary data with documentation. This study uses path analysis with the help of SPSS 23.0 software. The result showed that Transactional Leadership Style has significant influence to work motivation, Transformational Leadership Style has no significant influence to work motivation, Transactional Leadership Style has significant influence to employee performance, Transformational Leadership Style has no significant influence to employee performance, Work Motivation has significant influence to employee performance, Work Motivation mediate Transactional Leadership Style to Employee Performance, Work Motivation mediate Transformational Leadership Style to Employee Performance.

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportional random sampling* dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* dan didapat jumlah sampel sebanyak 75 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebar kuisisioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan*

A. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing untuk dapat bertahan di tengah era globalisasi saat ini. Salah satu strategi yang diterapkan yaitu strategi sumber daya manusia, mengingat sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam keberlangsungan perusahaan. Walaupun berbagai sumber daya yang ada penting bagi perusahaan, yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusianya dan bagaimana sumber daya itu dikelola. Sumber daya manusia merupakan modal yang sangat berharga dan merupakan investasi yang tiada habisnya jika dikembangkan secara maksimal oleh perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia disebut sebagai *human capital*.

Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada peran pemimpinnya (Wiyadi, 2009:4). Pemimpin harus bisa mempengaruhi dengan efektif agar karyawan mau menjalankan perintahnya dengan senang hati dan tanpa paksaan. Pemimpin juga harus dapat mengarahkan karyawan agar bekerja sama mencapai tujuan perusahaan. Semakin pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan perusahaan akan tercapai.

Setiap pemimpin memiliki sifat, watak, dan karakter masing-masing yang dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu tumbuh dan berkembang. Karakter yang berbeda-beda ini menimbulkan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang dilaksanakan oleh masing-masing pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2009:49). Dalam hal ini menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Teori kepemimpinan yang menarik minat peneliti untuk meneliti lebih lanjut di antaranya teori kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang diformulasikan oleh Bass (1985). Kedua jenis kepemimpinan tersebut didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih

mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya (Luthans, 2006:653). Kepemimpinan transaksional merupakan resep bagi keadaan seimbang sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan atau perubahan (Luthans, 2006:653).

Penjabaran tersebut menunjukkan bahwa kombinasi dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional akan menimbulkan pengaruh luar biasa dalam efektivitas kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Efektivitas kepemimpinan ini akan membawa dampak pada motivasi kerja karyawan. Seorang karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan lebih maksimal melebihi ekspektasi pemimpinnya. Timbulnya motivasi yang tinggi kemudian akan membawa dampak lebih lanjut dalam hal kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu prestasi atau pencapaian kerja. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan faktor pembentuk utamanya. Prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Swasto, 2011:101). Walaupun kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas cukup baik namun tidak didukung oleh motivasi kerja yang baik, maka pelaksanaan tugas pekerjaan tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Efektivitas penyelesaian tugas tersebut bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang diterapkan pimpinan perusahaan.

Efektivitas kepemimpinan timbul akibat adanya motivasi yang tinggi dari karyawan akibat gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin, yang secara otomatis menimbulkan efektivitas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Efektivitas kinerja merupakan tujuan atau *goal* dari semua perusahaan, termasuk Pabrik Gula Kebon Agung Malang Indonesia. Pabrik Gula Kebon Agung bergerak dalam bidang pertanian khususnya produksi gula. Pabrik Gula Kebon Agung berdiri sejak tahun 1905 dan berhasil bertahan di tengah ketatnya persaingan global saat ini. Dari ulasan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”**.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2007:52), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Kemudian menurut Rivai (2009:42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns dalam Hughes *et al* (2012:529) mengatakan kepemimpinan transaksional terjadi saat pemimpin dan pengikut berada dalam semacam hubungan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan. Menurut Yukl (2010:290) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Bass dalam Yukl (2010:306) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga perilaku berikut:

- 1) Imbalan kontingen, adalah klarifikasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan penghargaan untuk mempengaruhi motivasi.
- 2) Manajemen aktif dengan pengecualian, yaitu melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.
- 3) Manajemen pasif dengan pengecualian, penggunaan hukuman dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang didukung

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Luthans (2006:653) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan dan pembaruan. Menurut Bass dalam Yukl (2010:305) kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Ideal digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) yaitu pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-

permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yaitu pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

4) Konsiderasi Individu (*Individualized Consideration*) yaitu pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

2. Motivasi Kerja

Maslow dalam Luthans (2006:280) berpendapat bahwa kebutuhan motivasi seseorang dapat disusun dengan cara hierarki:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, perumahan.
- b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety needs*), meliputi kebutuhan rasa aman dalam bekerja, keamanan untuk merdeka atau bebas dari ancaman.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), atau kebutuhan akan kasih sayang dan rasa memiliki, meliputi kebutuhan manusia untuk berinteraksi, berinterrelasi, dan berafiliasi dengan orang lain
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia untuk merasa dihargai, diakui keberadaannya, diakui eksistensinya, prestise, kekuasaan, dan penghargaan dari orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2003:355) kinerja dapat diukur melalui 3 indikator yaitu:

- a. Kuantitas Hasil Kerja
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas Hasil Kerja
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitas keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kualitas yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

4. Hipotesis

H1 : Gaya kepemimpinan transaksional (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z)

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z)

H3 : Gaya kepemimpinan transaksional (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H4 : Gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H5 : Motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H6 : Motivasi kerja (Z) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

H7 : Motivasi kerja (Z) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang terletak di Jalan Raya Kebon Agung, Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur, Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang berjumlah 298 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportional random sampling* dengan penentuan jumlah

sampel menggunakan rumus *Slovin* dan didapat jumlah sampel sebanyak 75 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebar kuisioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 23.0.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)

Hasil distribusi frekuensi masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3, dan Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)

No	Item Variabel	Mean
1	Kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya	3,37
2	Memberi penghargaan terhadap bawahan	3,48
3	Memberi bonus apabila kinerja melebihi target	3,59
4	Mengawasi pekerjaan bawahan	3,60
5	Mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar	3,43
6	Mengambil tindakan korektif	3,81
7	Intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi	3,32
8	Kritik hanya jika standar tidak dipenuhi	3,65
9	Koreksi hanya jika standar tidak dipenuhi	3,69
Grand Mean Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)		3,549

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 1 menunjukkan *grand mean* sebesar 3,549 sehingga dapat diartikan bahwa Pabrik Gula Kebon Agung Malang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transaksional.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)

No	Item Variabel	Mean
1	Ditелadani oleh bawahan	3,20
2	Rasa hormat pada pimpinan	3,16
3	Kemampuan pemimpin menggerakkan bawahan dalam pencapaian misi	3,21
4	Mengembangkan ide kreatif melalui diskusi	3,32
5	Penyelesaian masalah secara bersama	3,21
6	Dorongan berpikir rasional dan inovatif	3,23
7	Motivasi terhadap bawahan	3,20
8	Komunikasi mengenai harapan dengan bawahan	3,16
9	Antusiasme dan optimisme bawahan	3,19
10	Memberikan perhatian kepada bawahan	3,17
11	Memahami bawahan	3,12
12	Mendengarkan aspirasi bawahan	3,00
Grand Mean Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)		3,181

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 2 menunjukkan *grand mean* sebesar 3,181 yang berarti bahwa Pabrik Gula Kebon Agung

cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Item Variabel	Mean
1	Terpenuhinya kebutuhan fisik	3,55
2	Karyawan merasa aman bekerja di perusahaan	3,61
3	Interaksi sosial di lingkungan kerja baik	3,77
4	Karyawan merasa berharga bekerja di perusahaan	3,53
5	Kesempatan mengaktualisasikan diri terbuka	3,56
Grand Mean Variabel Motivasi Kerja (Z)		3,604

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 3 menunjukkan *grand mean* sebesar 3,604 yang artinya karyawan Pabrik Gula Kebon Agung memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Item Variabel	Mean
1	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang diberikan	3,64
2	Mutu pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar kerja yang disepakati bersama	3,56
3	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang diberikan	3,64
Grand Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y)		3,613

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 4 menunjukkan *grand mean* sebesar 3,613 yang menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung memiliki kinerja yang baik.

2. Analisis Inferensial (Analisis Jalur dan Uji t)

Hasil analisis jalur gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Variabel	Beta	t hitung	Sig.	Ket.
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	0,819	12,612	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,090	1,390	0,169	Tidak Signifikan
t tabel : 1,669 R Square : 0,722 Z : Motivasi Kerja				

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), terbukti dari nilai t hitung 12,612 lebih besar dari nilai t tabel 1,669 ($12,612 > 1,669$) dan nilai signifikansi t 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) terlihat dari nilai koefisien jalur yaitu sebesar 0,819.

Sedangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) tidak berpengaruh signifikan terbukti dengan nilai t hitung 1,390 lebih kecil dari nilai t tabel 1,669 ($1,390 < 1,669$) dan nilai signifikansi t 0,169 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,169 > 0,05$). Besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) terlihat dari nilai koefisien jalur yaitu sebesar 0,090.

Hasil analisis jalur Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Beta	t hitung	Sig.	Ket.
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	0,206	2,764	0,007	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,010	0,227	0,821	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja (Z)	0,758	10,011	0,000	Signifikan
t tabel : 1,669 R Square : 0,887 Y : Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Pada Tabel 6, dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) terbukti dari nilai t hitung 2,764 lebih besar dari nilai t tabel 1,669 ($2,764 > 1,669$) dan nilai signifikansi t 0,007 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,007 < 0,05$). Besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0,206.

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dilihat dari nilai t hitung 0,227 yang lebih kecil dari nilai t tabel 1,669 ($0,227 < 1,669$) dan nilai signifikansi t 0,821 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,821 > 0,05$). Besar pengaruh Gaya

Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0,010.

Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dilihat dari nilai t hitung 10,011 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,669 ($10,011 > 1,669$) dan nilai signifikansi $t < 0,000$ yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Besar pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0,758.

Pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari analisis jalur dapat dilihat pada Tabel 7:

Tabel 7. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total dari Analisis Jalur

Pengaruh Variabel	Hasil pengaruh		Total
	Langsung	Tidak langsung melalui variabel Z	
X1 terhadap Z	0,819	-	-
X2 terhadap Z	0,090	-	-
X1 terhadap Y	0,206	$0,819 \times 0,758 = 0,621$	0,827
X2 terhadap Y	0,010	$0,090 \times 0,758 = 0,068$	0,078
Z terhadap Y	0,758	-	-

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) yaitu sebesar 0,621. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) yaitu sebesar 0,068.

3. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Gambaran Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan

Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki *grand mean* sebesar 3,549 artinya Pabrik Gula Kebon Agung cenderung menggunakan Gaya Kepemimpinan Transaksional. Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Transaksional berupa penghargaan kontingen, manajemen berdasarkan pengecualian aktif dan pasif yang telah diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pemimpin transaksional mengandalkan sistem pemberian penghargaan dan tindakan korektif kepada bawahannya.

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, *grand mean* yang diperoleh

sebesar 3,181. Hal ini menunjukkan Pabrik Gula Kebon Agung Malang juga menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional, berupa pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan konsiderasi individu. Namun *grand mean* variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional lebih besar nilainya yaitu sebesar 3,549, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional lebih dominan daripada Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi dilihat dari *grand mean* variabel Motivasi Kerja sebesar 3,604. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang merasa termotivasi dalam bekerja karena aspek-aspek kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri yang mereka butuhkan telah terpenuhi. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan lebih cepat tercapai.

Pada variabel Kinerja Karyawan, *grand mean* menunjukkan angka 3,613 yang berada pada kategori baik, artinya kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang sudah baik. Hal ini menunjukkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam menyelesaikan pekerjaannya sudah baik. Kinerja yang baik akan mempercepat tercapainya tujuan perusahaan.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menerangkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien sebesar 0,819 dengan signifikansi $t < 0,000$. Nilai yang dihasilkan memiliki arti bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki hubungan positif signifikan dengan Motivasi Kerja. Semakin efektif gaya kepemimpinan transaksional diterapkan dalam perusahaan maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Bass dalam Yukl (2010:313) mengatakan bahwa pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian Bhaskara (2011) dan penelitian Wagimo dan Ancok (2005) bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan gaya

kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja karyawan.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien 0,090 dengan nilai signifikansi t sebesar 0,169. Hal ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, seperti pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan konsiderasi individu, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap motivasi kerja. Dalam hal ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para karyawan tetap termotivasi untuk bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Handoyo (2015) yang menunjukkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja tidak signifikan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian *path analysis* menerangkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,206 dengan signifikansi t sebesar 0,007, artinya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin efektif gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ratnamiasih (2014) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,010 dengan nilai signifikansi

t sebesar 0,821. Hal ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, seperti pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan konsiderasi individu, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, para karyawan tetap memiliki kinerja yang baik, dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Handoyo (2015) dan Budiwibowo (2014) bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

f. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menerangkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,758 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Nilai yang dihasilkan memiliki arti bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka akan semakin baik kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Goeyanto (2012), Sundi K. (2013), dan Handoyo (2015) bahwa terdapat hubungan positif motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

g. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yaitu sebesar 0,621. Hasil pengaruh tidak langsung ini lebih besar dibandingkan hasil pengaruh langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Handoyo (2015) bahwa gaya kepemimpinan

transaksional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

h. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yaitu sebesar 0,068. Hasil pengaruh tidak langsung ini lebih besar dibandingkan hasil pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tucunan (2014) dan Kharis (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

E. KESIMPULAN & SARAN

1. Kesimpulan

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) memiliki *grand mean* 3,549, hal ini menggambarkan bahwa Pabrik Gula Kebon Agung Malang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki *grand mean* 3,181, hal ini menggambarkan bahwa Pabrik Gula Kebon Agung Malang juga cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, namun karena nilai gaya kepemimpinan transaksional lebih besar dari nilai gaya kepemimpinan transformasional, maka hal ini menggambarkan gaya kepemimpinan transaksional lebih dominan diterapkan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan nilai *grand mean* sebesar 3,604. Hal ini menggambarkan bahwa kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri karyawan Pabrik Gula Kebon Agung sudah terpenuhi sehingga karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang memiliki kinerja yang baik dengan nilai *grand mean* sebesar 3,613. Hal ini menggambarkan bahwa kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu karyawan Pabrik Gula

Kebon Agung dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik.

- b. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
- d. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
- e. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
- f. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
- g. Motivasi kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
- h. Motivasi kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

2. Saran

- a. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa nilai rata-rata untuk item atasan mendengarkan aspirasi/pendapat karyawan merupakan nilai rata-rata terendah dari keseluruhan item, yaitu sebesar 3,00. Dari hasil temuan penelitian tersebut, diharapkan Pabrik Gula Kebon Agung Malang lebih mendengarkan aspirasi/pendapat dari karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan sering melakukan diskusi ataupun dialog dimana pemimpin atau atasan mendengarkan aspirasi/pendapat dari bawahan. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diharapkan Pabrik Gula Kebon Agung Malang lebih meningkatkan aspek gaya kepemimpinan transaksional dengan cara meningkatkan sistem pemberian penghargaan dan tindakan korektif untuk memotivasi karyawan.

- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain di luar variabel yang ada dalam penelitian ini misalnya kompensasi. Dengan demikian hasil penelitian diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih bermanfaat bagi banyak pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhaskara, Raden Dimar, dan Christine Winstinindah Sandroto. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News. *Jurnal Teknik dan Manajemen Industri*. Vol. 1, No. 2, Desember 2011. Halaman 191-206.
- Budiwibowo, Satrijo. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun. *Premiere Educandum*. Vol. 4 No. 2. Desember 2014. Hal 119-132.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Goeyanto, Febrian. 2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*. Vol. 1, No. 6.
- Handoyo, Laura Natalia. 2015. The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 22 No. 1. Mei 2015.
- Hughes, Richard L, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Judul Asli: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Penerjemah: Putri Iva Izzati. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- K, Sundi. 2013. Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 2 Issue 12. Halaman 50-58.
- Kharis, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 3 No 1. Maret 2015. Halaman 1-9.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Judul Asli: Organizational Behavior 10th Edition. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P, dan Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Ratnamiasih, Ina. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Transaksional pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Trikonomika*. Vol 13 No 2. Desember 2014. Halaman 119-126.
- Rivai, Veithzal, Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi 12. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tucunan, Roy Johan Agung. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9. Halaman 533-550.
- Wagimo, dan Djameludin Ancok. 2005. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi*. Volume 32, No. 2. Halaman 112-127.
- Wiyadi, Joko. 2009. Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Gunung Kidul. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 13 No. 1, April 2009. Halaman 77-92.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.