

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT. FSG)**

I Nyoman Tri Armawan

Universitas Gajah Mada

E-mail: aditya1831@gmail.com

Abstract: The purpose of this research is to test and analyze the influence of transformational leadership style and work motivation on employees performance (study on PT.FSG). The sample used in this research consists of 86 respondents from 109 population. The method of sampling used is by simple random sampling, method dataanalysis used are multiple linear regression analysis. The result of the reseacrh using t test that transformational leadership style and workmotivation have positive significant influence to employees performance. The result of the research simultantly using F test, shows that all of the independentvariables influence significant to employees performance.

Keywords: leadership style, work motivation, employees performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT. FSG). Sampel yang digunakan sebanyak 86 responden dari 109 populasi. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* dan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji t menunjukkan bahwa masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan hasil uji F menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins dan Timothy, 2008). Perusahaan, yang juga merupakan sebuah organisasi, berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi.

Kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja erat kaitannya dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2006). Penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator, serta terdapat elemen-elemen atau variabel-variabel yang mempengaruhinya (Supardi, 2005). Beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Wirawan (2009), antara lain adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Bagi PT FSG, meningkatkan kinerjanya merupakan satu keharusan agar dapat senantiasa tumbuh, berkembang dan berkesinambungan. Faktanya data bagian keuangan menyebutkan, terjadi penurunan penjualan dari tahun 2010 ke tahun 2011 kira-kira sebesar 3.2%, tahun 2011 ke tahun 2012 mengalami penurunan kira-kira sebesar 16.9%, dan tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami penurunan kira-kira sebesar 1.6%. Karyawan bagian penjualan yang menjadi tulang punggung terciptanya omzet perusahaan, mengalami intensitas *turn over* yang tinggi. Hasil *exit interview* yang dilakukan oleh HRD menunjukkan, karyawan yang keluar disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah karena tekanan dari atasan terlalu berat, sikap pimpinan yang kurang bijaksana, kurangnya perhatian dari pimpinan, serta sikap-sikap pimpinan yang dirasa tidak adil dan kurang membimbing serta kurang memotivasi. Pelanggaran-pelanggaran yang terjadi berulang-ulang disebabkan kurang tegasnya atasan memberi sanksi. Pelanggaran yang terjadi selama tahun 2013-2014 berdasarkan data yang didapat dari HRD diantaranya adalah terlambat datang ke kantor, tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, menentang perintah atasan dan lain sebagainya. Dari hasil wawancara dengan 10 orang karyawan, diketahui bahwa, sebagian karyawan mengalami demotivasi yang disebabkan oleh beberapa hal yaitu pelatihan yang sangat kurang atau bahkan tidak tersedia, suasana lingkungan kerja yang tidak bersih, stres dengan target yang harus dicapai, jenjang karir yang kurang jelas.

Dari pengamatan penulis, sepertinya para manajer kurang maksimal dalam mensosialisasikan program kerja dan standard kerja yang telah ditetapkan, kurang mengawasi penerapan program kerja dan standard kerja, tidak tegas dalam menindaklanjuti pelanggaran atau ketidakdisiplinan yang dilakukan bawahannya, tidak melakukan *briefing* tim dengan tepat, belum memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga belum mampu menyampaikan tugas, peraturan, nilai-nilai kerja tim kepada bawahannya, belum bisa sepenuhnya menjadi teladan bagi bawahannya dan kekurangan lainnya. Fakta-fakta di atas menunjukkan bahwa para manajer tersebut tidak memiliki *leadership* yang kuat khususnya dalam hal gaya kepemimpinan.

Pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan karyawan dalam berprestasi. Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Ismail *et al.* (2011) menyatakan bahwa pada era persaingan global, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis. Menurut Bass dalam Yukl (2009:306), kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun.

Selain gaya kepemimpinan, variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi (Wirawan, 2009). Menurut Handoko (2003), motivasi kerja yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya.

Oleh karena itu perlu dikaji lagi bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, agar kinerja perusahaan juga ikut meningkat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (a) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (b) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, (c) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Rivai, 2006: 64). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2010: 303). Salah satu teori kepemimpinan yang pertama adalah teori sifat atau teori ciri pembawaan yang memaparkan intelegensia, kepribadian, serta kemampuan seseorang (Krishnan, 2005). Teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh House dalam Kreitner dan Kinicki, (2005: 115) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Menurut Bass dan Avolio dalam Yukl (2009: 314), gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, yang menurut Tracey dan Hinkin (1998) adalah sebagai sebuah proses saling meningkatkan di antara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Pemimpin yang transformasional mengubah dan memotivasi para pengikut dengan 1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, 2) membujuk pengikut untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibanding dengan kepentingan pribadi, dan 3) mengaktifkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2009: 313). Hughes. *et.al.* (2012: 542) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.

Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan *status quo* dan penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang. Luthans (2006:654) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya. Penelitian ini menggunakan

pendekatan dimensi berdasarkan teori Bass dan Avolio dalam Yukl (2009), yaitu *Idealized Influence (Attributed)*, *Idealized Influence (Behavioral)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*.

Motivasi. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Menurut Uno (2012:71), “motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan”.

McClelland dalam Thoha(2010:235) berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh tiga hal yaitu 1. “*Need for Achievement*” (nAch), 2. “*Need for Power*” (nPo), dan 3. “*Need for Affiliation*” (nAff). *Need for Achievement* berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga. *Need for Power* memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan nPo yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain. *Need for Affiliation* memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik (Thoha, 2010:235). Penelitian ini menggunakan pendekatan dimensi berdasarkan teori McClelland.

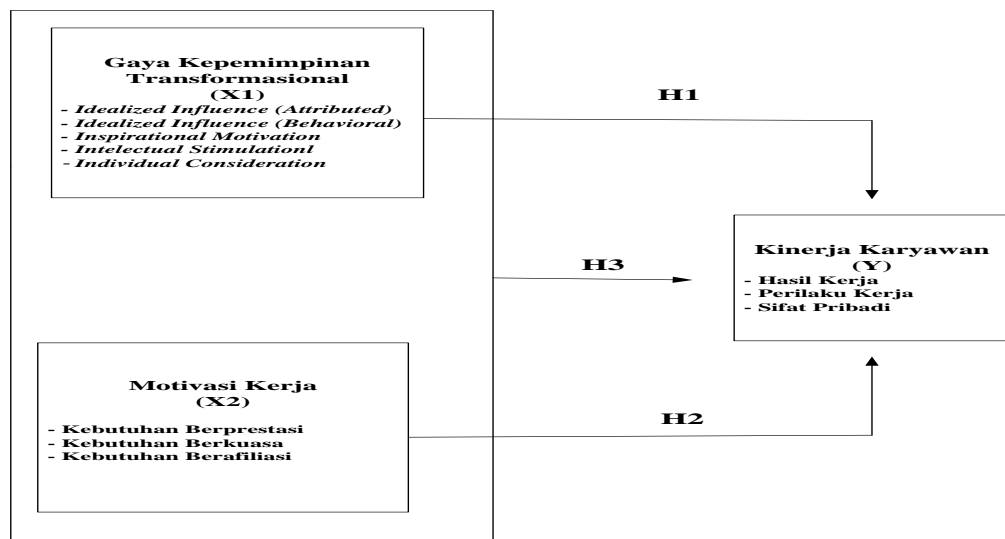
Kinerja. Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2010: 9), kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Gomes dalam Mangkunegara (2010: 8), mengemukakan kinerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti *output*, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.” Menurut Wirawan (2009: 5), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen atau keluaran seorang pegawai. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan.

Jika disimpulkan maka kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Selain itu, agar kegiatan kerja dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur,

sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Wirawan (2009 : 53), dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktifitas-aktifitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Penelitian ini menggunakan pendekatan dimensi berdasarkan teori Wirawan(2009) yang terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi.

Penelitian Terdahulu. Penelitian Charbonneau, *et.al* (2001) menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Kuang, *et.al* (2007), menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, penelitian Chowdhury (2007) menyebutkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian Greiman (2009) menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru, penelitian Farrell.*et.al.* (2011) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja staf, penelitian Belonio (2012) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian Kennedy *et.al.*(2013) juga menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ali *.et.al* (2013) menyebutkan sifat kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja staf. Penelitian Karamat (2013) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan penelitian Brown (2014) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja staf. Penelitian Lubis (2008) menyebutkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan Abdilah (2011), membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan..

Rerangka Pemikiran



Gambar 1. Rerangka Pemikiran

Hipotesis:

Dari melihat fenomena dan identifikasi masalah dan rerangka pemikiran yang ada, maka hipotesis yang ditentukan adalah:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE

Jenis Desain Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kausal yang bertujuan membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Istijanto 2009: 21). Penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. FSG disertai dengan deskripsi fakta empiris dari model konseptual yang telah diuji hipotesisnya untuk mendeskripsikan logika manajemen atas berbagai proses yang tersirat dalam hipotesis yang diuji.

Definisi Operasional Variabel. Variabel operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat adalah variabel yang perubahannya tergantung dari perubahan variabel lain (variabel bebas). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel bebas adalah variabel yang berdiri sendiri dan tidak bergantung variabel lain, tetapi pergerakannya mampu mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat maka setiap instrumen harus mempunyai skala. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang dan pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran sikap yang biasa dikenal diantaranya adalah Skala *Likert*, Skala *Guttman*, *Rating Scale* dan *Semantic Deferential* (Sugiyono, 2009: 131-132). Dalam penelitian ini seluruh variabel menggunakan skala *Likert*.

Populasi dan Sampel Penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009 : 115). Populasi total dari penelitian ini adalah 154 orang, sedangkan populasi targetnya adalah karyawan bagian penjualan PT. FSG yaitu sebanyak 109 orang. Berdasarkan jumlah populasi target yang ada sebanyak 109 orang, maka jumlah sampel minimal yang diambil berdasarkan rumus *Slovin* dengan batas kesalahan atau *margin of error* sebesar 5%, adalah 86 responden. Pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*.

Jenis dan Sumber Data. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini sumber data

primer diperoleh langsung di lapangan. Kuisisioner yang disebarkan kepada semua responden untuk dijawab.

Metode Analisa Data. Uji Validitas dan Reliabilitas. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2007). Suatu alat ukur (instrumen) yang valid atau sah akan memiliki validitas tinggi dan mempunyai varian kesalahan kecil sehingga data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya. Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah pernyataan dalam kuisisioner yang telah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2005). Butir-butir pernyataan dikatakan valid bila nilai *corrected item-total correction* lebih besar dari nilai *r*-tabel (Nugroho, 2005).

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha atau *Cronbach's Alpha* (*r* Alpha). Alat pengumpul data dinyatakan handal apabila memiliki koefisien reliabilitas (*r* Alpha) bertanda positif dan nilainya lebih besar dari nilai yang sudah ditetapkan yaitu 0,60 (Nugroho, 2005).

Uji Asumsi Klasik. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, dengan variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005: 110). Jika data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2002: 322). Metode lainnya adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov*. Kriterianya adalah signifikansi untuk uji dua sisi hasil perhitungan lebih besar dari 0,05 berarti berdistribusi normal (Santoso, 2002: 154).

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen dan jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat masalah *multikolinieritas*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Adapun dasar pengambilan keputusan suatu model memiliki *mutikolinieritas* adalah (Santoso, 2002:206) jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) < 10 dan nilai tolerance > 0,1 maka tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model. Jika nilai VIF > 10 dan nilai tolerance < 0,1 maka terdapat *multikolinieritas* antar variabel bebas dalam model

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari residual antara satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah sumbu Y yang telah diprediksi dan Y adalah residual. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 2005: 69).

Uji Regresi Linier Berganda. Analisa regresi berganda digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antar masing-masing variabel sehingga akan dapat diketahui apakah model regresi tersebut layak dipakai untuk mendeteksi variabel dependen berdasarkan masukan dari variabel independen (Santoso 2002: 203). Analisis regresi linear juga dipergunakan untuk mengetahui arah dan besar pengaruh dari variabel bebas yang jumlahnya lebih dari satu terhadap variabel tidak bebasnya (Suharyadi dan Purwanto, 2004: 532).

Pengujian Hipotesis. Uji t-test untuk menguji apakah variabel bebas berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat. Uji simultan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil *F-test* ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANOVA. Semua perhitungan dalam menganalisa data hasil penelitian ini akan menggunakan bantuan software SPSS 19 dengan tingkat kepercayaan 95% atau taraf kesalahan α sebesar 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Umur		
21-25 tahun	56	65,11
26-30 tahun	26	30,23
>30 tahun	4	4,66
Jumlah	86	100.0
Jenis Kelamin		
Laki-laki	55	63,95
Perempuan	31	36,05
Jumlah	86	100.0
Lama Bekerja		
1-12 bulan	37	43
13-24 bulan	22	25,6
25-36 bulan	17	19,8
➤ 36 bulan	10	11,6
Jumlah	86	100.0
Pendidikan		
SMA	10	11,63
D3/ Diploma	20	23,25
S1/ Graduate	56	65,12
Jumlah	86	100.0

Sumber: Data Penelitian Diolah (2014)

Responden yang berusia diantara 21-25 tahun memiliki jumlah yang paling banyak. Hal ini disebabkan karena perusahaan cenderung merekrut *fresh graduated* dengan alasan lebih mudah dibentuk menjadi tenaga pemasar yang handal serta masih memiliki semangat kerja yang. Jumlah responden laki-laki lebih banyak dari perempuan. Hal ini disebabkan karena jenis pekerjaan yang dilakukan, selain membutuhkan kemampuan menjual dan pengetahuan kesehatan, juga membutuhkan ketahanan fisik sehingga karyawan perempuan cenderung tidak bisa bertahan lama. Jam kerja yang cukup panjang juga berpengaruh terhadap perbandingan jumlah karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Dari Tabel 1 terlihat masa kerja diatas 1-12 bulan paling banyak. Hal ini disebabkan karena tingkat *turn over* yang cukup tinggi..Data diTabel. 1menunjukkan

bahwa responden sebagian besar berpendidikan S1. Hal ini disebabkan karena dengan pendidikan yang baik, perusahaan lebih mudah mendidik karyawan menjadi tenaga pemasar yang handal. Namun demikian, ada juga yang berpendidikan Diploma dan yang menjadi prioritas adalah jurusan kesehatan. Sedangkan yang berpendidikan SMA direkrut karena memiliki pengalaman kerja di bidang penjualan dan kemampuan komunikasi yang sangat baik yang dibutuhkan perusahaan.

Uji Validitas dan Reliabilitas. Dalam penelitian yang dilakukan dengan memasukkan jumlah sampel responden sebanyak 86 orang ($N = 86$) dan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh nilai r tabel = 0,212 sedangkan nilai r hitung diperoleh dari hasil perhitungan yang ditunjukkan oleh Tabel berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

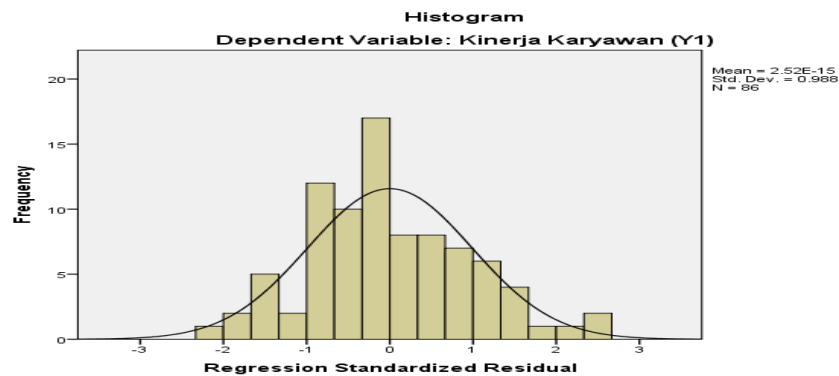
Variabel/Dimensi	r hitung	r tabel	Alpha Cronbach
Gaya Kepemimpinan Transformasional			0,945
<i>Idealized Influence (Attributed)</i>	0,706	0,212	
<i>Idealized Influence (Behavioral)</i>	0,715	0,212	
<i>Inspirational Motivation</i>	0,720	0,212	
<i>Intelectual Stimulation</i>	0,740	0,212	
<i>Individual Consideration</i>	0,663	0,212	
Motivasi Kerja			0,922
Motivasi Kekuasaan	0,470	0,212	
Motivasi Afiliasi	0,572	0,212	
Motivasi Berprestasi	0,619	0,212	
Kinerja Karyawan			0,904
Hasil Kerja	0,767	0,212	
Perilaku Kerja	0,813	0,212	
Sifat Pribadi	0,738	0,212	

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel di atas, maka semua butir pernyataan adalah valid, karena r hitung seluruhnya lebih besar dari r tabel, dimana nilai r tabel untuk df 86, adalah 0,212. Artinya instrumen ini bisa digunakan dan untuk selanjutnya diolah datanya.

Pengujian reliabilitas berkaitan dengan konsistensi instrumen. Cara mengukur reliabilitas yang paling umum adalah dengan menggunakan Koefisien *Alpha* atau *Alpha Cronbach's*. Dari hasil olah data diperoleh nilai koefisien *Alpha* X_1 sebesar 0,945, nilai koefisien *Alpha* X_2 sebesar 0,922 dan nilai koefisien *Alpha* Y sebesar 0,904. Nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel lebih besar dari 0,6 sebagai batas minimum nilai *Alpha Cronbach* yang ditetapkan sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik. Uji Normalitas. Uji normalitas diuji pada masing-masing variabel penelitian yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerjadan kinerja karyawan. Deteksi normalitas adalah dengan melihat penyebaran data. Gambar histogram di bawah menunjukkan variabel –variabel mempunyai sebaran distribusi normal.

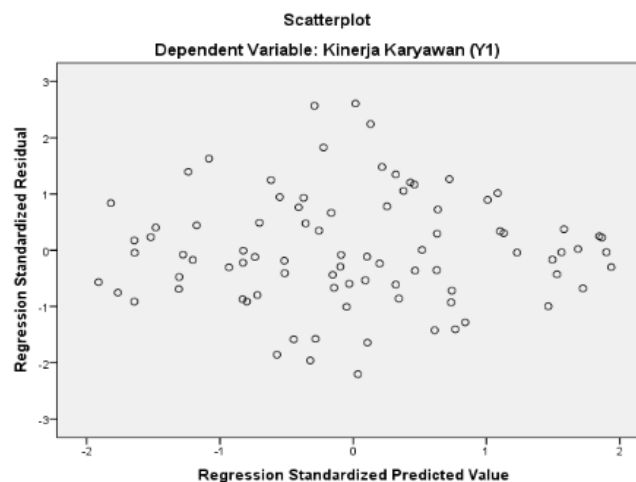


Gambar 2. Hasil Uji Normalitas

Demikian juga hasil uji normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*, diperoleh nilai signifikansi atau *Asymp. Sig* sebesar 0,186 dan nilai *Asymp. Sig* tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data berdistribusi normal (Santoso, 2002:154).

Uji Multikolinearitas. Hasil uji menghasilkan angka masing-masing nilai *tolerance* X_1 dan X_2 sebesar 0,934 begitu juga nilai VIF masing-masing X_1 dan X_2 sebesar 1,070. Nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil hitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi (Santoso, 2002:206).

Uji Heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu dalam grafik *scatterplot* antara nilai terikat dan nilai residualnya, dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi dan X adalah residual. Apabila ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 2005:69).



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data Primer Diolah

Dari Gambardiatas tampak jelas terlihat titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independen.

Pengujian Hipotesis menggunakan Regresi Berganda. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X_1, X_2) terhadap variabel terikat (Y), maka dapat dihitung dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil perhitungan dapat dilihat dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 3. Output SPSS

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig.	Collinearity	
				Tolerance	VIF
(Constant)	0,275	0,979	0,331		
Gaya Kepemimpinan	0,519	7,717	0,000	0,934	1,070
Motivasi Kerja	0,420	6,743	0,000	0,934	1,070
R	0,793				
R ²	0,629				
F hitung	70,488		0,000		

Sumber: Data Primer Diolah

Model persamaan regresi linier adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,275 + 0,519 X_1 + 0,420 X_2$$

Berdasarkan nilai koefisien regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Angka koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,519 menjelaskan bahwa setiap penambahan yang terjadi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) akan meningkatkan nilai variabel kinerja (Y).
2. Angka koefisien regresinya variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,420 menjelaskan bahwa setiap penambahanyang terjadi pada variabel motivasi kerja (X_2) akan meningkatkan nilai variabel kinerja (Y).
3. Angka konstanta 0,275 menyatakan apabila ada pengaruh atau perubahan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pada dasarnya variabel kinerja sudah mempunyai nilai sebesar 0,275.

Uji F. Dari Tabel.3 diketahui hasil uji F menghasilkan F hitung sebesar 70,488 dengan nilai signifikansi 0,000 dimana nilai $0,000 < 0,05$. Nilai F hitung 70,488 lebih besar dari F tabel 3,11. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji t. Dari Tabel.3 diketahui nilai signifikansi variabel X_1 sebesar 0,000 dimana nilai $0,000 < 0,05$. Nilai t hitung X_1 sebesar 7,717 lebih besar dari t tabel sebesar 1,291. Demikian juga signifikansi X_2 sebesar 0,000 dimana nilai $0,000 < 0,05$. Nilai t hitung X_2 sebesar 6,743 lebih besar dari t tabel sebesar 1,291. Hal ini menunjukkan bahwa baik variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) maupun variabel motivasi kerja (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Korelasi antar Dimensi. Pada matrik korelasi antar dimensi ini akan terlihat dimensi mana dari variabel bebas yang paling dominan atau berpengaruh besar terhadap dimensi dari variabel terikat. Matriks korelasi dapat dilihat pada Tabel 4.

Nilai *r pearson correlation* yang paling tinggi dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah korelasi antar dimensi *Idealized Influence (Behavioral)* terhadap dimensi perilaku kerja sebesar 0,635. Kondisi ini menggambarkan bahwa perubahan perilaku kerja paling besar dipengaruhi oleh dimensi *Idealized Influence (Behavioral)* sehingga segala aktifitas dan program kerja yang dirancang dengan mengacu kepada dimensi *Idealized Influence (Behavioral)* sudah dapat dipastikan berdampak kepada dimensi perilaku kerja. Meningkatnya perilaku kerja secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4. Korelasi Antar Dimensi

Variabel/Dimensi	Kinerja Y		
	(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)
Gaya Kepemimpinan Transformasional			
<i>Idealized Influence (Attributed)</i> (X _{1.1})	0,536	0,607	0,539
<i>Idealized Influence (Behavioral)</i> (X _{1.2})	0,505	0,635	0,544
<i>Inspirational Motivation</i> (X _{1.3})	0,553	0,575	0,523
<i>Intellectual Stimulation</i> (X _{1.4})	0,499	0,578	0,515
<i>Individual Consideration</i> (X _{1.5})	0,437	0,524	0,488
Motivasi Kerja			
Motivasi Kekuasaan (X _{2.1})	0,496	0,412	0,361
Motivasi Afiliasi (X _{2.2})	0,613	0,553	0,466
Motivasi Berprestasi (X _{2.3})	0,602	0,562	0,526

Sumber: Data Primer Diolah

Sedangkan nilai *r pearson correlation* dari pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan yang paling besar adalah korelasi antar dimensi motivasi afiliasi terhadap dimensi hasil kerja yaitu sebesar 0,613. Kondisi ini menggambarkan bahwa dimensi hasil kerja paling besar dipengaruhi oleh dimensi motivasi afiliasi sehingga semua keputusan, kebijakan, aktifitas dan program kerja yang dirancang dengan mengacu kepada dimensi motivasi afiliasi sudah dapat dipastikan berdampak kepada dimensi hasil kerja. Dengan meningkatnya hasil kerja secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. FSG. Nilai interpretasi yang diperoleh berdasarkan responden tinggi. PT.FSG sebaiknya peduli dan melakukan peningkatan-peningkatan pada semua bidang yang dapat meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional bagi para manajernya dan juga melakukan peningkatan-peningkatan pada semua bidang yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Saran. Pada penelitian ini penulis memberikan beberapa saran untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. FSG. Adapun saran-saran yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan peningkatan kualitas kepemimpinan para manajer, dimana agar manajer memberikan keteladanan atau sesuai dengan dimensi *idealized influence (behavior)*. Selama ini manajer cenderung bersikap kurang bijaksana dan belum bisa menjadi teladan bagi bawahannya. Dengan adanya hasil penelitian ini, maka sudah menjadi keharusan bagi manajer untuk merubah sikap dan harus bisa menjadi contoh yang baik bagi bawahannya misalnya dengan hadir terlebih dahulu di tempat kerja, lebih tegas mengambil keputusan apabila ada bawahan yang melakukan pelanggaran, tidak pilih-pilih ketika harus bertindak tegas, memperlakukan semua bawahan dengan adil dan sikap-sikap lain yang bisa memberi pengaruh positif bagi bawahan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tentu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Mengingat motivasi berpengaruh signifikan, maka para pimpinan hendaknya selalu memotivasi, terutama motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi karena memiliki korelasi paling kuat dengan kinerja. Hal ini bisa dilakukan melalui briefing saat pagi hari sebelum memulai pekerjaan. Selama ini kecenderungannya adalah briefing berkaitan dengan alur kerja dan pembagian kerja semata. Manajer dapat memberikan motivasi yang bisa membangkitkan semangat kerja karyawan misalnya dengan menggambarkan peluang-peluang karir yang bisa diraih oleh karyawan apabila mencapai target yang diharapkan. Dengan ditambahkan motivasi terutama motivasi berprestasi dan motivasi afiliasi, maka kinerja karyawan akan meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Abdikarin Sheikh Abdulahi. Elmi, Hussein Osman dan Mohamed, Ali Ibrahim. (2013) "The Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia". *Journal of Educational Research International*. Vol. 2, (2), pp: 197-210.
- Abdilah, Rokhmaloka Habsoro. (2011) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Badan Kesbanglinmas Provinsi Jawa Tengah). *Skripsi* Fakultas Ekonomi. (tidak dipublikasikan). Universitas Diponegoro. Semarang
- Arikunto, Suharsimi (2007) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Rineka Cipta. Jakarta.
- Belonio, Rochelle Joy. (2012) "The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employee in Bangkok". *AU-GSB e- Journal*. Vol.5, (2) pp:1-6.
- Brown, Carlton. (2014) "The Effect of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Person Performance". *Journal of Economic Insight-Trends and Challenges*. Vol. III, (3), pp:1-14.
- Charbonneau, Danielle. Barling, Julian. dan Kelloway, E. Kevin. (2001) "Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation". *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 31, (7), pp: 1521-1531.
- Chowdhury, Mohammed S. (2007) "Enhancing Motivation and Work Performance of The Salespeople : The Impact of Supervisors' Behavior". *African Journal of Business Management*. Vol. 1, (9), pp: 238-243.

- Farrell, Andrew M. Souchon, Anne L dan Durden, Geoffrey R. (2012) *A Model of Transactional and Transformational Leadership for Services Personnel*. Victoria University of Wellington. New Zealand.
- Ghozali, Imam. (2005) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Greiman, Bradley, C. (2009) "Transformational Leadership Research in Agricultural Education : A Synthesis of the Literature", *Journal of Agricultural Education*. Vol. 50, (4), pp: 50-62.
- Gujarati. (2005) *SPSS Versi 16 Mengolah Data Statistkik Secara Profesional*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. (2003) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hughes, Richard L, Ginnett, Robert C dan Curphy, Gordon J. (2012) *Leadership, Memperkaya Pelajaran dan Pengalaman*. (Edisi 7). Terjemahan: Izzatiputrid Eva. Salemba Humanika. Jakarta.
- Istijanto. (2009) *Riset Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Karamat, Anees Ullah. (2013) Impact of Leadership on Organizational Performance: A Case Study of D & R Cambric Communication. *Tesis Pascasarjana* (tidak dipublikasikan). University of Applied Sciences. Finland.
- Kennedy, Janet R. McColl dan Anderson, Ronald D. (2002) "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance". *The Leadership Quarterly*. Vol.13, (2), pp: 545-559.
- Kuang Chi, Hsin., Pei Tsai, Hsien., dan Fen Chang, Pi-Fen. (2007) "Investigating the Relationship among Leadership Style, Emotional Intelligence and Organization Commitment on Job Performance : A Study of Salespeople in Thailand". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 3, (2), pp: 199-212.
- Krishnan, V.R. (2005) "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 10, (1), pp: 14-21.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2005) *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Lubis, Khairul Akhir. (2008) "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan." *Tesis Pascasarjana* (tidak dipublikasikan). Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2010) *Evaluasi Kinerja SDM*: PT. Revika Aditama. Bandung.
- Nugroho, Agung. (2005) *Strategi Jitu memilih Metode statistic Penelitian dengan SPSS*. Andi Offset. Yogyakarta .
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008) *Perilaku Organisasi*. Edisi ke- 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2006) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Santoso, Singgih. (2002) *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*. PT Elex Media Komputindo Gramedia. Jakarta.
- Suharyadi dan Purwanto, S. K. (2004) *Statistika Dasar*. Salemba Empat. Jakarta.

- Sugiyono. (2009) *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Edisi keempat. Alfabeta. Bandung.
- Supardi. (2005) *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. UII Press. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2010) *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Tracey, J.Bruce & Hinkin, Tymotheny. R. (1998) "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?". *Group & Organization Studies*. Vol. 23, (3), pp: 25-50.
- Umar, Husein. (1997) *Metode Riset Bisnis*. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta .
- Uno, Hamzah, B. (2012) *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Voon M.L., Lo M.C., Ngui K.S., Ayob N.B. (2011) "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia". *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. Vol.2, (1), pp:24-32.
- Wirawan, (2009) *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yukl, Gary. (2009) *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.