

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. SURABAYA WIRE

Wilson Founda

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* wilsonfounda@gmail.com

**Abstrak** – Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan transformasional. Selain gaya kepemimpinan motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena motivasi kerja dapat menggerakkan potensi yang ada pada karyawan, meningkatkan keinginan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini akan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Surabaya Wire. Sampel yang digunakan berjumlah 80 orang karyawan PT. Surabaya Wire. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi liner berganda. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial dan simultan.

**Kata Kunci** – Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Kerja; dan Kinerja Karyawan

## I. PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan. Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan sangat menentukan pencapaian tujuan suatu perusahaan (Pradana & Hamid, 2013).. Menurut Burns (dalam Yukl, 2010, p. 290) gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan transformasional.

PT. Surabaya Wire menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Bentuk nyata dalam kepemimpinan transformasional di PT. Surabaya Wire adalah bahwa karyawan diberikan kebebasan untuk melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri tetapi tetap harus efektif dalam upayanya untuk mencapai target pekerjaan. Karyawan merasa diberikan tanggung jawab dan kepercayaan terhadap pekerjaan yang ditanganinya dan setiap periode juga tetap dilakukan evaluasi atas kinerja karyawan. Sejak awal berdiri gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan PT. Surabaya Wire adalah perusahaan yang pada awal berdirinya menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, hingga pada tahun 2003. Akan tetapi perusahaan mulai mengubah gaya kepemimpinan yang digunakan menjadi gaya kepemimpinan transformasional karena ingin lebih mengembangkan

perusahaan dengan mendorong karyawan untuk ikut ambil bagian dan menyadari arti penting hasil dari sebuah usaha.

Selain gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh PT. Surabaya Wire, motivasi kerja juga memiliki peranan yang penting terhadap jalannya perusahaan. Motivasi kerja merupakan dorongan dari manusia untuk bekerja lebih giat yang disertai tujuan yang jelas dan ketekunan yang terus menerus. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Dimana tiap-tiap individu memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda (Robbins, 2007, p. 213).

Motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena motivasi kerja dapat menggerakkan potensi yang ada pada karyawan, meningkatkan keinginan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan (Rasyid, Utami & Djudi, 2013).

Bentuk nyata motivasi kerja pada PT. Surabaya Wire adalah Perusahaan berusaha memotivasi karyawannya dengan cara memberikan *reward* pada setiap karyawannya yang berkontribusi pada perusahaan dan perusahaan berusaha mendisiplinkan para karyawannya dengan cara memberikan peringatan jika ada karyawannya yang tidak mematuhi aturan yang berlaku dan akan memberikan sanksi yang tegas jika karyawannya melakukan kesalahan yang sama secara berulang-ulang di perusahaan. Perusahaan juga akan memberikan *reward* pada setiap karyawan yang disiplin dan mematuhi aturan yang berlaku dan perusahaan berusaha memotivasi karyawan dengan cara menanamkan nilai bahwa perusahaan dan karyawan saling membutuhkan sehingga keberadaan karyawan merasa dihargai.

Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Mangkunegara, 2005). Kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif.

Secara umum kondisi kinerja karyawan di PT. Surabaya Wire sudah cukup baik. Menurut *human resourch development* karyawan sudah disiplin dalam hal kehadiran kerja, inisiatif dalam hal pekerjaan, dan sudah memiliki tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dipercayakan. Tetapi masih ada beberapa karyawan yang perlu untuk ditingkatkan dalam hal kehadiran kerja dan pencapaian target kerja.

PT. Surabaya Wire secara rutin melakukan penilaian kinerja karyawan setiap 3 bulan, hal ini dilakukan untuk mengetahui hal yang kurang dan hal yang harus diperbaiki dalam perusahaan. Penilaian kinerja dibagi menjadi tiga dimensi yaitu: kompetensi atau *skill*, karakter atau sikap, kontribusi. Penilaian kerja ini dilakukan perusahaan untuk dapat mengetahui kinerja yang dihasilkan oleh karyawan

sudah maksimal atau belum, jika dalam penilaian kinerja ini karyawan belum memberikan kinerja yang diharapkan sesuai standart perusahaan maka perusahaan akan melakukan training untuk karyawan.

Untuk itu peneliti memilih judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Surabaya Wire” untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Landasan Teori**

**Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional menurut Burns (1978) merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Lebih lanjut, menurut John, Robert, dan menurut Michael (2006) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

**Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menurut Robbins (2003, p. 156) sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan. Dalam konteks pekerjaan, motivasi adalah dorongan dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan, baik terhadap pekerjaan yang direncanakan maupun pekerjaan yang sedang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai. Greenberg dan Baron (2003, p. 190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang mengakibatkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

**Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2006) menyatakan, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gorda (2006), kinerja adalah hasil kerja yang disumbangkan Seseorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya kepada perusahaan yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta ketrampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh perusahaan. Kinerja karyawan atau *job performance* tidak bisa dilepaskan dengan motivasi kerja. Sebab motivasi kerja pada prakteknya memperlihatkan perilaku kerja dari seorang karyawan.

**Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Yeh dan Hong (2012) menyatakan: “*It is believed that transformational leadership can be directed to superior performance in an organization that faces renewal and transformation demands.*” Bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pemimpin dapat mengarahkan kinerja yang maksimal untuk menghadapi transformasi dan pembaharuan nilai, tujuan dan kebutuhan karyawan sehingga seberapa baik kepemimpinan tersebut timbul kinerja karyawan yang maksimal.

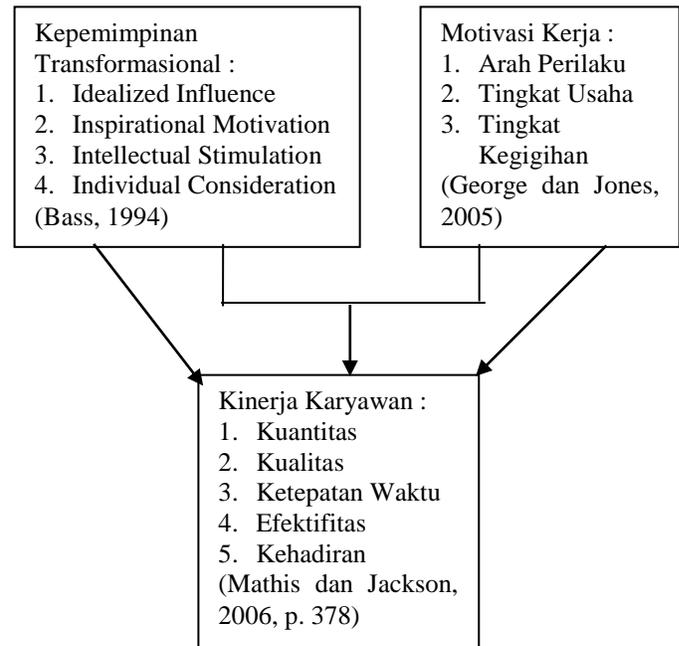
**Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hadari Nawawi (2004), Kepribadian pemimpin atau kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi. Karena seorang pemimpin yang baik adalah yang dapat memotivasi bawahan sehingga tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Nawawi, 2004). Pegawai memerlukan motivasi yang diberikan oleh pimpinan, sehingga para pegawai dapat produktif dalam kerjanya untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005, p. 67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi kerja.

**Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada perilaku positif yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Gaya kepemimpinan seseorang sangat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel dalam pendekatan yang mereka gunakan untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan tersebut yang dapat menyebabkan timbulnya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya (Friskha Dora Simanjuntak & Ahmad Calam 2012,p. 82)

Gambar 1. Kerangka Berpikir



**Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesa, yang merupakan dugaan sementara :

- H1 = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Surabaya Wire.
- H2 = Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Surabaya Wire.
- H3 = Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Surabaya Wire.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Bungin (2010), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang tidak menitik beratkan pada kedalaman data, yang penting dapat merekam data sebanyak-banyaknya dari populasi yang luas. Walaupun populasi penelitian besar, tetapi dengan mudah dapat dianalisa, baik melalui rumus-rumus statistik maupun komputer. Pemilihan tipe penelitian kuantitatif didasarkan pada masalah yang dirumuskan dalam penelitian, yaitu menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga untuk menguji pengaruh tersebut dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Populasi

Umar (2000, p. 145) berpendapat bahwa populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Surabaya Wire.

Sampel

Berdasarkan jumlah pegawai yang terdapat di perusahaan yang berjumlah sebanyak 200 orang, maka diperoleh jumlah ukuran sampelnya sebesar 10% yaitu sebanyak 67 orang, namun dalam mengantisipasi kurangnya jumlah kuisioner yang kembali ke peneliti, maka peneliti menambahkan jumlah sampel menjadi 80 orang

Definisi Operasional

Untuk memberikan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur maka variabel-variabel perlu didefinisikan secara operasional. Definisi konseptual tiap variabel sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )
  - Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian oleh Bass (1994). Ia mengidentifikasi empat faktor yang menggambarkan pemimpin transformasional dengan indikator sebagai berikut:
    - a) *Idealized influence* (kharisma)
    - b) *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif).
    - c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
    - d) *Individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual)
2. Motivasi Kerja ( $X_2$ )
  - George & Jones (2005, p. 175) menyatakan bahwa indikator motivasi kerja sebagai berikut:
    - a) Arah perilaku (*direction of behavior*)
    - b) Tingkat usaha (*level of effort*)
    - c) Tingkat kegigihan (*level of persistence*)
3. Kinerja karyawan ( $Y$ )

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p. 378) kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektifitas
- e. Kehadiran

Teknik Pengolahan Data

Adapun teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN  
Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1.  
Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Korelasi	(Sig.)	Cronbach Alpha
X1.1	0,518	0,000	0,960
X1.2	0,552	0,000	
X1.3	0,884	0,000	
X1.4	0,485	0,000	
X1.5	0,620	0,000	
X1.6	0,567	0,000	
X1.7	0,558	0,000	
X1.8	0,874	0,000	
X1.9	0,480	0,000	
X1.10	0,548	0,000	
X1.11	0,548	0,000	
X1.12	0,480	0,000	
X1.13	0,911	0,000	
X1.14	0,558	0,000	
X1.15	0,567	0,000	
X1.16	0,624	0,000	
X1.17	0,514	0,000	
X1.18	0,787	0,000	
X2.1	0,624	0,000	0,941
X2.2	0,738	0,000	
X2.3	0,603	0,000	
X2.4	0,719	0,000	
X2.5	0,795	0,000	
X2.6	0,518	0,000	
X2.7	0,761	0,000	
Y1.1	0,815	0,000	0,946
Y1.2	0,781	0,000	
Y1.3	0,746	0,000	
Y1.4	0,574	0,000	
Y1.5	0,560	0,000	
Y1.6	0,528	0,000	
Y1.7	0,518	0,000	
Y1.8	0,552	0,000	
Y1.9	0,884	0,000	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua *item* pertanyaan untuk variabel bebas memiliki nilai probabilitas atau sig. 0,000 yang mana lebih kecil daripada nilai  $\alpha = 0,05$  maka setiap indikator bebas baik untuk sampel toko modern maupun sampel toko tradisional dalam penelitian ini dapat

dikatakan sebagai indikator penelitian yang valid. Selain itu juga dari Tabel di atas diperoleh nilai reliabilitas untuk seluruh variabel lebih dari 0,6, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini adalah variabel yang reliabel

**Uji Autokorelasi**

Tabel 2.  
Uji Durbin Watson

Model	Durbin-Watson
1	1.993

Terdapat autokorelasi pada model regresi dalam penelitian ini karena nilai Durbin-Watson sebesar 1,993 berada diantara nilai  $1,67 < 1,933 < 2,33$

**Uji Normalitas**

Tabel 3.  
Uji Normalitas Data

	Standardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	.084
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 <sup>c,d</sup>

Dari tabel 3. di atas maka dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig. Sebesar 0,200 dimana hal ini lebih besar daripada nilai alpha yang disyaratkan yaitu 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov dapat dikatakan bahwa data ini dapat dikatakan sebagai data yang normal

**Uji Heteroskedastisitas**

Tabel 4.  
Uji Heteroskedastisitas Glejser

Variabel bebas	B	t <sub>hitung</sub>	Sig.
Constant	.241	1.108	.271
Kepemimpinan Transformasional	.000	-.006	.996
Motivasi Kerja	.063	1.117	.267
Variabel Terikat	ABS_RES		

Dari Tabel di atas diperoleh nilai-nilai probabilitas (sig.) dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), dan motivasi kerja (X<sub>2</sub>), yang dirasakan lebih besar dari pada nilai alpha yang disyaratkan sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel bebas dalam penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

**Uji Multikolinieritas**

Tabel 5  
Uji Multikolinieritas VIF

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Constant		
Kepemimpinan Transformasional	.788	1.268
Motivasi Kerja	.788	1.268
Variabel Terikat	Kinerja Karyawan	

Dari Tabel di atas ini dapat dilihat bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga hal ini diindikasikan model tersebut tidak memiliki gejala multikolinieritas.

**Analisis Data Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi ini untuk memprediksi suatu variabel berdasarkan beberapa variabel lainnya. Serta untuk

menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS 22 for Windows, dimana hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel 7 di bawah ini:

Tabel 6  
Output Statistik Regresi Linear Berganda

Deskripsi	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	Sig.
(Constant)	.316	.938	.351
Kepemimpinan Transformasional	.424	4.379	.000
Motivasi Kerja	.405	4.659	.000
Variabel Dependent: Kinerja karyawan			
F <sub>hitung</sub>	37,841	F <sub>tabel</sub>	2,3719
Sig. F <sub>hitung</sub>	0,000	R	0,704
		T <sub>tabel</sub>	1,98
		R <sup>2</sup>	0,496

**Persamaan Regresi**

Dari output SPSS, dapat dirumuskan persamaan regresi demikian:

$$Y = 0,316 + 0,424 X_1 + 0,405 X_2$$

Berdasarkan persamaan di atas, maka dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut:

1. Nilai konstan sebesar 0,316 artinya bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel-variabel bebas penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Kinerja karyawan PT. Surabaya Wire memiliki nilai tetap sebesar 0,316
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,424 artinya, apabila gaya kepemimpinan naik satu satuan, maka kinerja karyawan PT. Surabaya Wire akan naik sebesar kelipatan dari 0,424.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,405 artinya, apabila motivasi kerja naik satu satuan, maka kinerja karyawan PT. Surabaya Wire akan naik sebesar kelipatan dari 0,405.

**Koefisien Korelasi**

Dari Tabel di atas dapat diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,701 hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan motivasi kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan di PT. Surabaya Wire

**Koefisien Determinasi**

Dari Tabel di atas dapat diperoleh nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,496 hal ini menunjukkan bahwa variabilitas pada kinerja karyawan yang dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan motivasi kerja (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 49,6%. sedangkan sisanya sebesar 50,4% variabilitas kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Misalnya lingkungan kerja, kompensasi, komitmen organisasional, dan lain sebagainya.

**Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Pengujian kedua hipotesis yang diajukan dilakukan melalui uji t. Dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 80-2-1 = 77$  maka dari tabel distribusi t diperoleh nilai t tabel = 1,986. Dengan demikian kriteria keputusan adalah tolak H<sub>0</sub> jika nilai t statistik > t tabel.

- a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,379 > 1,96$  dan memiliki taraf signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, hal ini berarti gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan para karyawan PT. Surabaya Wire. Hal ini berarti Hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima

- b. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,659 > 1,96$  dan memiliki taraf signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, hal ini berarti motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan para karyawan PT. Surabaya Wire. Hal ini berarti Hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima

#### Hasil Pengujian Secara Serempak (Uji F)

Untuk mengetahui atau menguji pengaruh variabel persepsi konsumen mengenai gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan maka digunakan uji F. berdasarkan uji F sesuai dengan hasil pengujian dapat diperoleh nilai probabilitas dari  $F_{hitung}$  sebesar 0,00 dimana hal ini lebih kecil dari pada nilai  $\alpha$  yang disyaratkan sebesar 0,05 dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 37,841 lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel} = 2,3719$  yang berarti hipotesis ketiga diterima.

#### Pembahasan

Dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh besar kontribusi gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Surabaya Wire dapat dilihat dari nilai dari  $R = 0,704$  yang berarti terdapat hubungan positif yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Surabaya Wire. Selain itu dilihat dari nilai  $R^2 =$  sebesar 0,496 atau 49,6% hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi terjadinya kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire sebesar 49,6%. Ini berarti bahwa perubahan naik turunnya kinerja karyawan ( $Y$ ) PT. Surabaya Wire dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 49,6%. Sedangkan sisanya sebesar 50,4% perubahan kinerja karyawan PT. Surabaya Wire dijelaskan oleh variabel-variabel lain seperti kompensasi, komitmen organisasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan lain sebagainya.

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) maka juga dapat meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire. Penelitian ini mendukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan, dkk (2014); Sukmana dan Sudibia (2015); dan Idris, *et al.*, (2014) yang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ), berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja

karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya motivasi kerja ( $X_2$ ) maka juga dapat meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire. Penelitian ini mendukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan, dkk (2014); Sukmana dan Sudibia (2015); dan Idris, *et al.*, (2014) yang juga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ), berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire, sehingga dapat dikatakan dengan meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) maka juga dapat meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) para karyawan PT. Surabaya Wire. Penelitian ini mendukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Tucunan, dkk (2014); Sukmana dan Sudibia (2015); dan Idris, *et al.*, (2014) yang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya maka penelitian ini dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Wire. Hal ini berarti dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan PT. Surabaya Wire akan mengalami peningkatan.
2. Motivasi kerja ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Wire. Hal ini berarti dengan meningkatkan motivasi kerja maka kinerja karyawan PT. Surabaya Wire akan mengalami peningkatan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Wire. Hal ini berarti dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja maka kinerja karyawan PT. Surabaya Wire akan mengalami peningkatan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang diajukan kepada PT. Surabaya Wire adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan penilaian terendah dalam variabel ini adalah pernyataan bahwa: "pemimpin saya sebagai pribadi yang dikagumi" untuk itu saran yang diajukan adalah untuk meningkatkan kekaguman terhadap pemimpin sebaiknya pemimpin lebih menjalin relasi yang baik dan memberi masukan positif terhadap setiap karyawan
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan penilaian terendah dalam variabel ini adalah pernyataan bahwa: "saya selalu dapat bekerja

tepat waktu” Untuk itu saran yang diajukan adalah untuk meningkatkan motivasi kerja agar karyawan dapat bekerja tepat waktu adalah dengan memberikan sanksi atau teguran yang tegas bagi karyawan yang bekerja tidak tepat waktu.

3. Pernyataan paling rendah dalam variabel kinerja karyawan adalah pernyataan bahwa: “karyawan selalu memenuhi setiap target perusahaan” untuk itu saran yang diajukan agar karyawan dapat selalu memenuhi target perusahaan adalah dengan memberikan reward berupa bonus jika karyawan dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. New York: Thousand Oaks.
- Bungin, Burhan. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana, Jakarta,
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2005). *Understanding & Managing Organizational Behavior*, 3rd ed. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Gorda, I Gusti Ngurah. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: Penerbit Astabrata.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (2003). *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusetts.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Robbins. (2007). *Organizational Behavior*. Tenth Edition . Terjemahan : Molan, Benyamin. Jakarta : Indeks
- Simanjuntak, Friskha Dora & Ahmad Calam. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara*. Program Studi Sistem Informasi. STMIK Triguna Dharma. *Jurnal SAINTIKOM*. Vol. 11/ No. 2 / Mei 2012.
- Umar, H. (2000). *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia
- Yeh, H & D Hong. (2012). *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. V 50 ol. 8. Num. 2. December 2012.
- Yukl. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.
- Idris, Muhammad, Troena, Eka Afnan, Rohman, Fatchur, Peter A. Newcombe. (2014). *The Effects of Transformational Leadership Styles*. *Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance*. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3 No. 3. pp. 51 – 57.
- Sukmana, Endri & Gede, Adyana. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Motivasi Kerja. dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing RRI Mataram*. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 4. No. 8. pp. 2333-2349
- Tucunan, Johan, Roy, Supartha, Wayan Agung, & Riana, I. Gede. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa)*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* Vol. 3 No.9.