

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Wawan Apriyanto

wawanapriyan@gmail.com

R. Budhi Satrio

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The high competition level which has been encountered by companies currently has given great influence to companies to keep on changing. Performance is the result of work which has been generated by the employees in accordance with their role in the company. The good performance of employees is supported by the attitude of the leader of the employees. This research is meant to find out the influence of transformational leadership style variable and work motivation variable to the performance of employees of PT. Gerai Adicipta Nusantara. The style of leadership is a style that is used by a manager in order to influence, to guide, and to coordinate employees in order to achieve effective objectives of the company. The performance of an employee in carrying out his work, one of these performances is caused and influenced by individual motivation. The population is all employees of PT Gerai Adi Cipta Nusantara, and 82 respondents have been selected as samples. The data is the primary data which has been collected by issuing questionnaires. The analysis technique is done by using multiple linear regressions analysis. For the next researcher it is recommended to conduct a research outside the variables which have been used in this research, or combine his research with one of the variables in this research.

Keywords: *Leadership Style, Transformational, Work Motivation and the Performance of Employees.*

ABSTRAK

Tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini memberikan pengaruh yang sangat besar agar terus berubah. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan yang baik, didukung oleh sikap pimpinan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasikan karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif. Kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan salah satunya ditimbulkan dan dipengaruhi oleh motivasi individual. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Gerai Adi Cipta Nusantara, jumlah pengambilan sampel dalam penelitian ini sebesar 82 responden. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini ataupun mengkombinasikan salah satu variabel dalam penelitian ini.

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

PENDAHULUAN

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi, perusahaan mengharapkan karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia dan karyawan dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi telah memberikan tekanan yang

besar terhadap organisasi tersebut untuk terus berubah. Perubahan yang dilakukan bersifat menyeluruh, tidak hanya pada tahap organisasi saja melainkan juga mencakup individu-individu dalam organisasi. Permasalahan dewasa ini khususnya yang banyak terjadi diperusahaan nasional adalah permasalahan tentang kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi, sehingga dibutuhkan penelitian untuk mencari tau permasalahan internal yang menjadi hambatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, 2007: 194). Maulizar (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dampak positif akan dirasakan dengan meningkatnya kinerja karyawan, oleh sebab itu manajemen harus mampu mempelajari bagaimana sikap serta perilaku karyawan dalam perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dengan maksimal. Bila karyawan memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan maka kinerja karyawan dapat dikatakan baik. Sebaliknya bila perilaku karyawan memberikan hasil kerja yang kurang dengan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan maka kinerja karyawan tergolong kurang baik.

Kinerja karyawan yang baik, sangat didukung dari sikap pimpinan mereka. Handoko (2009: 294) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sangat diperlukan teladan dari seorang pemimpin, sebab pemimpin adalah panutan dan sorotan dari bawahannya. Suparmi (2010) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor terbesar dalam mempengaruhi seorang pegawai atau karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Munawaroh (2011), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya.

Pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka memotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan terhadap mereka (Yukl, 2005: 305). Pemimpin yang transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi harus selalu dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya dalam pencapaian misi yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel yang akan diteliti, dan sebagai study kasus dalam penelitian ini adalah PT. Gerai Adicipta Nusantara, karena kualitas dari sumber daya itu sendiri, salah satunya dapat dilihat dari bagaimana pemimpin yang dapat mengarahkan, memotivasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara? (2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara? Bertitik tolak dari rumusan masalah yang akan dijadikan inti pembahasan, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan: (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara. (2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara

TINJAUAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dewasa ini perhatian yang tinggi terhadap sumber daya manusia membuat pembicaraan mengenai sumber daya manusia menjadi tidak ada habisnya. Hal ini terutama karena sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi. Untuk itu baik karyawan maupun perusahaan perlu memahami pengertian sumber daya manusia dengan baik.

Pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) antara lain dikemukakan oleh Gomez (2010: 6) bahwa MSDM adalah "Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan atas pengadaan, Pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, individu dan masyarakat". Sementara Handoko,(2012: 8) menjelaskan manajemen sebagai "proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan". Dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi, maka pihak manajemen perlu melaksanakan fungsi - fungsi manajemen secara tepat. Adapun fungsi - fungsi manajemen secara umum menurut Handoko (2012: 8) sebagai berikut: (1) Perencanaan (*Planning*). (2) Pengorganisasian (*Organizing*). (3) Pengarahan (*Directing*). (4) Pengendalian (*Controlling*)

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Simamora (2009: 20) menjelaskan mengenai peranan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: "Praktik sumber daya yang baik bakal membuahkan peningkatan kemampuan sebuah organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang terbaik. Perencanaan menjadikan perusahaan lebih sadar terhadap tipe orang - orang yang dibutuhkan dalam jangka waktu pendek, menengah dan panjang. Aktivitas rekrutmen dan seleksi yang berkualitas menunjukkan orang terbaik untuk jabatan yang tersedia dan memastikan bahwa mereka ditempatkan pada posisi yang tepat. Evaluasi kinerja dan pelatihan akan mengembangkan individu yang menuntut keahlian, pengetahuan, dan sikap yang berbeda dari yang mereka miliki sekarang ini". Lanjut Simamora (2009: 20) menambahkan bahwa: "Praktik manajemen sumber daya manusia yang sehat juga dapat memotivasi anggota - anggota organisasi agar melakukan pekerjaan yang hebat. Praktek ini juga dapat memancing komitmen para karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. Kemampuan berkembang dalam organisasi, mengalami pertumbuhan dan perkembangan karir, serta menerima balas jasa yang sepadan dengan kinerja sehingga dapat memacu kinerja yang tinggi dan sikap positif terhadap pekerjaan. Keahlian manajer dalam berhubungan dengan serikat pekerja juga akan mempengaruhi kinerja dan sikap karyawan".

Gaya Kepemimpinan

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Mamik (2010: 88) bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasikan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif. Gibson, *et.al* (2010: 37) berpendapat bahwa kepemimpinan akan terjadi bila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaannya tanpa tampak adanya penggunaan kekuatan, walaupun *power* dimiliki oleh seorang pemimpin, namun pemimpin efektif tidak akan menggunakan paksaan dalam mempengaruhi bawahannya.

Dengan *power* yang dimilikinya, seorang pemimpin seharusnya merupakan *agent of change* dalam organisasi yang dipimpinnya. Menurut Thoha dalam Mamik (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manajer untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dengan perannya sebagai manajer. Peran manajer tersebut mengarahkan karyawan pada peningkatan kesadaran, pemahaman, dan kesediaan

Hersey and Blanchard (2010; 181) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ciri khas yang dipunyai pemimpin dalam memberikan motivasi dan semangat kepada bawahannya serta sekaligus memberikan keputusan atau kebijakan yang baik dalam suatu organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin yang transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi harus selalu dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam pencapaian visi yang dikemukakan.

Wijaya (2005) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional antara lain: orientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuasaan jabatan

Motivasi Kerja

Kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan salah satunya ditimbulkan dan dipengaruhi oleh motivasi individual. Motivasi itu sendiri berkaitan dengan arah dari perilaku individu yang menyangkut perilaku yang dipilih seseorang bila terdapat beberapa alternatif, kekuatan perilaku seseorang setelah melakukan pemilihan alternatif, dan ketetapan perilaku tersebut. Secara sederhana motivasi adalah dorongan dari dalam yang mampu menggerakkan seseorang dari kondisi sikap yang pasif dan tidak tertarik akan suatu hal hingga melakukan suatu tindakan yang dinamis. Motivasi ditentukan oleh kebutuhan yang terdapat pada diri seseorang dan tujuan-tujuan dalam lingkungan yang berusaha dicapai. Dan karyawan yang termotivasi menaruh perhatian untuk memproduksi produk atau jasa yang berkualitas tinggi, dan cenderung lebih produktif dibanding karyawan yang tidak dimotivasi atau karyawan yang apatetik.

Menurut Robbins dalam Mamik (2010: 88) bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja. Selanjutnya menurut Gibson, *et.al* (2010: 97), "*Motivation has to do with* artinya Motivasi berhubungan dengan (1) *the direction of behaviour* artinya arah perilaku (2) *the strength of response (i.e effort) once an employee chooses to follow a course of action*, and artinya kekuatan reaksi setelah karyawan memilih untuk melakukan seperangkat tindakan, dan (3) *persistence of the behaviour or how long the person continues to behave in a particular manner* artinya

ketetapan perilaku atau seberapa lama seseorang terus menerus berperilaku dalam sikap tertentu.

Dalam lingkungan kerja, setiap individu mempunyai suatu harapan pada prestasi atas usaha yang dilakukannya (*effort-performance*). Harapan ini menunjukkan persepsi individu mengenai beratnya mencapai perilaku tertentu, seperti menyelesaikan suatu pekerjaan tepat pada waktunya, dan mengenai probabilitas dari tercapainya perilaku tersebut. Misalnya, seorang individu mungkin mempunyai harapan yang tinggi bahwa jika ia bekerja 24 jam sehari, maka dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Sebaliknya orang itu mungkin akan merasakan bahwa kemungkinan menyelesaikan pekerjaan pada waktunya hanyalah kira-kira 40 % jika lamanya bekerja tidak sampai 24 jam sehari.

Kinerja Karyawan

Menurut Gomez dalam Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Suprihanto (2013: 7) "Setiap kegiatan yang dilakukan karyawan pasti menghasilkan sesuatu tetapi sesuatu sebagai hasil kegiatan tersebut belum tentu merupakan kinerja yang diharapkan suatu badan usaha untuk itu badan usaha menetapkan standar kinerja karyawan agar tujuan dapat tercapai".

Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha. Dengan mengidentifikasi aspek-aspek atau dimensi dari kinerja, maka dapat diketahui efektivitas kinerja suatu pekerjaan yang telah dilakukan seorang karyawan, sehingga akan lebih mudah bagi badan usaha untuk menentukan penghargaan yang pantas diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang telah dicapainya. Hal ini akan dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan diri dalam peran pekerjaannya sesuai dengan tuntutan badan usaha, sehingga kinerja yang dicapai juga akan lebih meningkat.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Davis (2011: 341) penilaian kinerja merupakan suatu proses di mana organisasi mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Sehingga penilaian kinerja merupakan mekanisme yang dapat digunakan untuk memastikan apakah setiap karyawan pada setiap tingkatan telah menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dengan demikian sistem penilaian dapat digunakan oleh badan usaha terutama Supervisor dan Manajer untuk mengevaluasi kinerja, sehingga apabila ada hasil kerja menurun dapat diambil suatu tindakan. Menurut Cascio (2010: 302) penilaian kinerja mempunyai dua tujuan yaitu meningkatkan *job performance* masing-masing karyawan dan memberikan informasi untuk karyawan dan manajer dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan tujuan dari penilaian kinerja maka sebaiknya penilaian kinerja dilakukan secara terbuka dan rahasia, maksud dari sifat terbuka yaitu: bahwa karyawan yang dinilai berhak mengetahui penilaian yang dilakukan oleh atasannya, selain itu apabila menurut karyawan penilaian yang dilakukan tidak sesuai atau tidak adil, maka karyawan dapat mengajukan keberatan atas penilaian yang diberikan. Dalam mengajukan keberatan karyawan harus dapat memberikan fakta-fakta maupun alasan yang logis. Yang dimaksud dengan rahasia adalah bahwa penilaian yang dilakukan hanya diketahui oleh penilai, karyawan yang dinilai dan

pejabat badan usaha. Badan usaha yang membutuhkan data tiap karyawan yang akan digunakan dalam berbagai keputusan kepegawaian.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Amar dalam Mamik (2010) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas. Setiap perusahaan selalu mengharapkan tercapainya tujuan organisasi, dimana untuk mencapainya dibutuhkan peranan penting bagi pegawai. Pegawai yang mampu dan cakap menjalankan pekerjaannya dengan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan sangat menguntungkan. Agar pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, maka sudah seyakinya apabila perusahaan memperhatikan sikap pimpinannya.

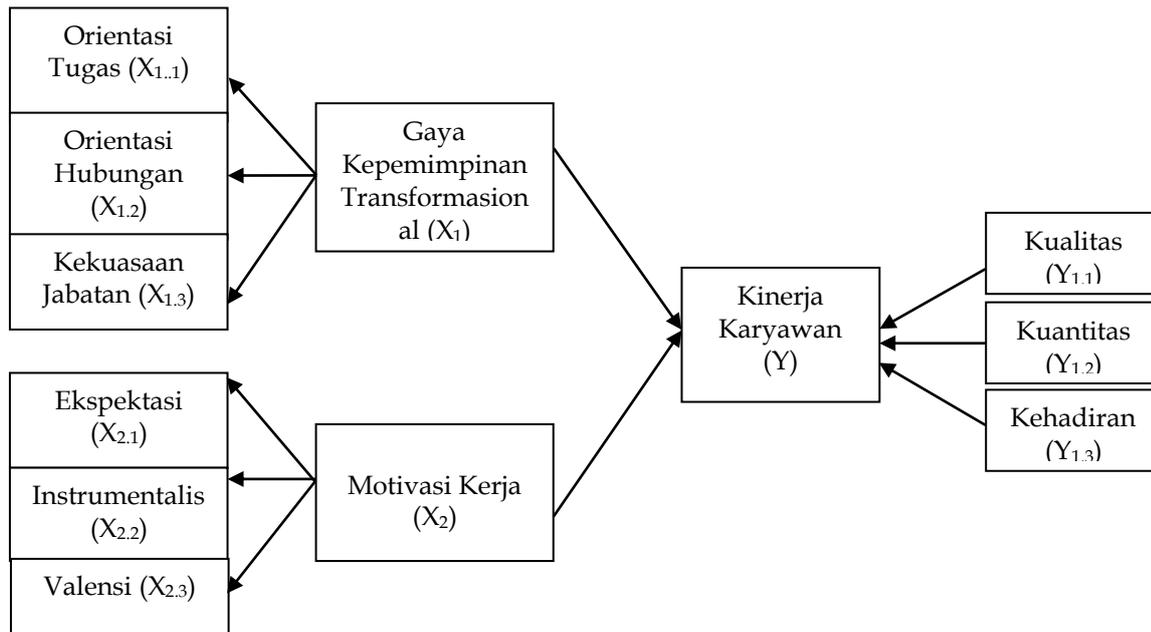
Luthans (2011: 353) mengungkapkan bahwa *"leadership behavior will be motivational to the extent that (1) it makes satisfaction of subordinate needs contingent on effective performance, and (2) it complements the environment of subordinate by providing the coaching guidance, support, and rewards which are necessary for effective performance"*. Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja sehingga diharapkan kinerja akan meningkat. Apabila kinerja tinggi, maka perusahaan akan cepat berkembang dan kelangsungannya akan tetap terjaga. Yukl (2013: 250) bahwa aspek-aspek situasi dalam suatu kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja daripada kelompok, antara lain: (1) Kinerja suatu kelompok tergantung kepada motivasi dan kemampuan anggota, kinerja kelompok akan menjadi lebih tinggi bilamana para anggota dimotivasi dan sangat terampil. (2) Kinerja kelompok juga tergantung kepada sejauh mana para anggotanya dalam organisasi menggunakan keterampilan mereka. (3) Kerjasama penting bagi kinerja. (4) Kinerja juga tergantung pada perolehan sumber daya yang diperlukan serta kerjasama orang-orang diluar kelompok tersebut. (5) Kinerja sebuah sub unit organisasi juga tergantung kepada koordinasi eksternal dengan sub unit lainnya dari organisasi yang sama.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Suprihanto dalam Mamik (2010) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut pada pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Motivasi kerja yang cukup akan menjadikan seseorang karyawan lebih semangat bekerja yang akhirnya akan menciptakan kinerja pegawai yang semakin meningkat. Sebaliknya motivasi kerja yang rendah menimbulkan turunnya kinerja karyawan akibatnya tujuan perusahaan sulit dicapai. Motivasi memang secara langsung sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai.

Rerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teori penelitian terdahulu dan landasan teori serta permasalahan telah dikemukakan, sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut ini digambarkan model rerangka pemikiran pengaruh antar variabel penelitian dan landasan teori serta hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini hendak mencari pengaruh antara variabel *independent* (bebas) dengan variabel *dependent* (terikat), dimana yang menjadi variabel *independent* (bebas) adalah gaya kepemimpinan transformasional (GKT) dan motivasi (M) serta yang menjadi variabel *dependent* (terikat) adalah kinerja karyawan (KK). Rerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam suatu bagan yang tersaji pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran
Sumber: Mamik (2010: 88)

Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu proporsi, kondisi atau prinsip yang akan sementara waktu dianggap benar dan barangkali tanya keyakinan agar bisa ditarik suatu konsekuensi yang logis dan dengan cara ini kemudian diadakan pengujian (*testing*) tentang kebenarannya dengan menggunakan data empiris (*Empirical data*) hasil penelitian (Supranto 2003: 49). Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan tujuan yang ingin dicapai maka dalam penelitian ini hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

- H₁ Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara Surabaya.
- H₂ Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara Surabaya.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian konklusif (*conclusive research*) yang bersifat kausal yaitu suatu penelitian yang mempunyai tujuan untuk menguji suatu hipotesis yang spesifik atau jelas dengan menampilkan hubungan sebab akibat atau menyatakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gerai Adicipta Nusantara. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2008: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Gerai Adi Cipta Nusantara, yang seluruhnya berjumlah 82 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. Dalam penyusunan sampel perlu disusun kerangka sampling yaitu daftar dari semua unsur sampling dalam populasi sampling. Untuk memperoleh sampel yang representatif diperlukan metode yang baik dalam pemilihan anggota sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sampling jenuh yakni teknik pengambilan sampel yang tergolong *non probability sampling* yang menggunakan semua anggota populasi tersebut. Dengan kata lain *sampling jenuh* adalah teknik menentukan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008: 27). Adapun menurut Sugiyono, (2008: 89), penilaian jawaban responden tersebut akan diberi penilaian mengingat data-data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang di kuantitatifkan maka menggunakan skala Likert dengan rentang skala 1-4 dengan kriteria nampak pada Tabel 1:

Tabel 1
Skala Likert

Skala interval	Kategori	Kode Jawaban
1	Sangat tidak Setuju	STS
2	Tidak Setuju	TS
3	Cukup Setuju	CS
4	Setuju	S
5	Sangat Setuju	SS

Sumber: Sugiyono (2008: 91)

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer yaitu jenis data yang diperoleh dengan memberikan kuisioner secara langsung kepada karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara Surabaya. Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner pada PT. Gerai Adicipta Nusantara Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan riset lapangan yaitu kegiatan penelitian dengan tujuan langsung ke obyek penelitian dengan: Kuesioner yaitu cara pengumpulan data dengan jalan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada para responden.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT), gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengarahkan , mengkoordinasikan dan meningkatkan karyawan (bawahan) secara perorangan maupun kelompok dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif. Menurut Mamik (2010: 88), indikator untuk mengukur Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT) meliputi: (1) Orientasi tugas. (2) Orientasi hubungan. (3) Kekuasaan jabatan.

Motivasi Kerja (MK), suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja. Menurut Mamik (2010: 88) bahwa indikator untuk mengukur Motivasi Kerja (MK) meliputi: (1) Ekspektasi (harapan). (2) Instrumentalis. (3) Valensi.

Kinerja Karyawan (KK), hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Menurut Mamik (2010: 88) bahwa indikator untuk mengukur Kinerja Karyawan (KK) meliputi: (1) Kualitas hasil kerja. (2) Kuantitas hasil kerja. (3) Kehadiran.

Uji Kualitas Data

Kualitas data dalam suatu pengujian hipotesis akan mempengaruhi hasil ketepatan uji hipotesis (Santoso, 2007: 79). Dalam penelitian ini, kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen dievaluasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas

Menurut Santoso (2007: 268) menyatakan bahwa validitas dalam penelitian di artikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut Santoso (2007: 272) menyatakan bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan metode korelasi product moment dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana : rxy= adalah korelasi product moment x dan y
n = jumlah sampel
x = indikator
y = skor variabel

Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari r hitung atau r hasil > r tabel maka item variabel disimpulkan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisiten dari waktu ke waktu. Ghozali, (2007: 7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s^2_j}{s^2_x} \right]$$

Dimana : k = banyaknya belahan tes
S²_j = varian belahan j
S²_x = varian skor tes

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali,2007: 42).

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan melalui analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dilakukan dengan

menggunakan grafik *normal probability plots* sedangkan uji statistik dilakukan dengan pendekatan Kolmogorov-Smirnov. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data pada grafik *normal probability plots* menyebar di sekitar garis diagonal dan nilai Sig. atau probabilitas pada uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Uji ini merupakan uji model. Model Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2007:57). Multikolinieritas dapat dilihat dengan cara menganalisis nilai VIF (*Varinace Inflation Factor*). Suatu model regresi menunjukkan adanya Multikolinieritas jika: (1) Tingkat korelasi $> 95\%$, (2) Nilai Tolerance $< 0,10$, atau (3) Nilai VIF > 10 . Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2007: 57).

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2007: 69). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu, maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali, 2007). Oleh karena variabel independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda. Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas yaitu, Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT), dan Motivasi Kerja (MK), dan 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (KK) yang digunakan dalam penelitian ini, persamaan regresi yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Persamaan regresi dalam penelitian ini yaitu:

$$KK = \alpha + \beta_1 GKT + \beta_2 MK + e_1$$

Keterangan:

KK = Kinerja Karyawan

α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi variabel bebas

GKT = Gaya Kepemimpinan Transformasional

MK = Motivasi Kerja

e = Standard Error

Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi fit untuk diolah lebih lanjut. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang

dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2009: 98) Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (2) Jika nilai signifikansi $F \leq 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan layak.

Uji Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2009: 100).

Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan. Adapun kriteria pengujian secara parsial dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ yaitu: (1) Pengujian Hipotesis (H_1). (a) Jika nilai signifikansi uji $t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yang berarti gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (b) Jika nilai signifikansi uji $t \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (2) Pengujian Hipotesis (H_2). (a) Jika nilai signifikansi uji $t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yang berarti motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (b) Jika nilai signifikansi uji $t \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis r *product moment*. Tujuan dari uji validitas data adalah untuk melihat apakah variabel atau pertanyaan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur atau validitas menyangkut kemampuan suatu pertanyaan atau variabel dalam mengukur apa yang harus diukur. Menurut Santoso (2007 : 277) dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Jika r_{hasil} positif, serta $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka hal ini berarti bahwa butir atau item pertanyaan tersebut valid. (2) Jika r_{hasil} negatif, dan $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ maka hal ini berarti bahwa butir atau item pertanyaan tersebut tidak valid. Hasil uji validitas data yang nampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Corrected Item- total Correlation (R _{Hitung})	r _{tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	X _{1,1}	0,548	0,220	Valid
	X _{1,2}	0,657		Valid
	X _{1,3}	0,710		Valid
Motivasi Kerja (MK)	X _{2,1}	0,852		Valid
	X _{2,2}	0,753		Valid
	X _{2,3}	0,806		Valid
Kinerja Karyawan (KK)	Y _{1,1}	0,472		Valid
	Y _{1,2}	0,797		Valid
	Y _{1,3}	0,675		Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2015.

Berdasarkan pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang berjumlah 9 item, mempunyai nilai $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60. (Ghozali, 2007: 42). Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* yang nampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.730	3
2	Motivasi Kerja	0.828	3
3	Kinerja Karyawan	0,739	3

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah reliabel karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6.

Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik.

Pendekatan Kolmogorov Smirnov, menurut Santoso, (2007 : 214) dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Nilai Probabilitas > 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut berdistribusi normal. (2) Nilai Probabilitas < 0,05, maka hal ini berarti bahwa

Menurut Santoso (2007:54) jika penyebaran data (titik) di sekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari grafik diatas dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*). Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik melalui pendekatan Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik model regresi telah memenuhi asumsi normalitas..

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2007: 91). Hasil dari Uji Multikolinieritas nampak pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a			Keterangan
	Collinearity Statistics			
	Tolerance	VIF		
1 (Constant)				
Gaya Kepemimpinan Transformatif	.866	1.154		Bebas Multikolinieritas
Motivasi Kerja	.866	1.154		Bebas Multikolinieritas

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. (2) Jika ada pola yang jelas, serta titik - titik menyebar diatas dan dibawah O pada Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari Uji Heteroskedastisitas nampak pada Gambar 3.

Berdasarkan pada model persamaan regresi di atas, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut:

Konstanta merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas = 0, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah 1,205 menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja = 0 atau konstan, maka variabel kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara akan sebesar 1,205.

Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, besarnya nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,867, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan, maka kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara tersebut semakin meningkat. Dengan kata lain jika gaya kepemimpinan transformasional naik maka akan mendorong kinerja karyawan meningkat sebesar 0,867 satuan.

Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja, besarnya nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,201, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja pada perusahaan, maka kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara semakin meningkat. Dengan kata lain jika motivasi kerja naik maka akan mendorong kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara meningkat sebesar 0,201 satuan.

Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji Kelayakan Model merupakan uji model yang menunjukkan apakah model regresi fit untuk diolah lebih lanjut. Uji Kelayakan Model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2009: 98) Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $F < 0,05$ maka model dapat dikatakan layak. (2) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model dapat dikatakan tidak layak. Hasil dari Uji Kelayakan Model nampak pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Kelayakan Model

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.731	2	60.866	61.935	.000 ^a
	Residual	46.189	47	.983		
	Total	167.920	49			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil dari Tabel 7 nilai signifikan F 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga model regresi yang dihasilkan layak dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol

dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil dari Koefisien Determinasi R Square nampak pada Tabel 8.

Tabel 8
Hasil dari Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.851 ^a	.725	.713	.99133	1.297

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data

Dari tabel 8 diketahui R square (R^2) sebesar 0,725 atau 72,5% yang menunjukkan sumbangan atau kontribusi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara adalah cukup besar. Sedangkan sisanya ($100\% - 72,5\% = 27,5\%$) dikontribusi oleh faktor lainnya diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,851 atau 85,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara memiliki hubungan yang erat.

Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Adapun kriteria pengujian secara parsial dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ yaitu: (1) Jika nilai signifikan $t \geq 0,05$, menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. (2) Jika nilai signifikan $t \leq 0,05$, menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Hasil dari Uji t, nampak pada Tabel 9

Tabel 9
Hasil Uji t

Coefficients ^a				
	Model	t	Sig.	Keterangan
1	(Constant)	.926	.359	
	Gaya Kepemimpinan Transformatif	9.375	.000	Signifikan
	Motivasi Kerja	2.154	.036	Signifikan

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data

Uji Parsial Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja, karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Dari tabel 9 diperoleh tingkat signifikan variabel produk = $0,000 < \alpha = 0,050$ (*level of signifikan*), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara adalah signifikan.

Uji Parsial Pengaruh Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara, dari tabel 9 diperoleh tingkat signifikan variabel harga = $0,036 < \alpha = 0,050$ (*level of significan*), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara adalah signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara dengan nilai signifikan $0,00 < 0,05$, yang berarti nilai signifikan $0,00$ lebih kecil dari $0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_1 yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Hasil hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Adnyani (2011) dengan hasil menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan semakin tepat gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan/atasan, kinerja karyawan juga akan meningkat. Gaya kepemimpinan yang terdiri atas orientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuasaan jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Mamik, (2010) yang menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manajer untuk mengatur dan mempengaruhi karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin mendorong, memelihara, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara dengan nilai signifikan $0,036 < 0,05$, yang berarti nilai signifikan $0,036$ lebih kecil dari $0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_2 yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara. Hasil hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara simultan maupun secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan memahami variabel yang berpengaruh pada terminal, pihak terkait akan bisa menggunakan hasil tersebut untuk meningkatkan penghasilan terminal dan menyempurnakan layanan kepada masyarakat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang, bergairah dan bersemangat mengerjakannya. Selain itu, karyawan juga merasa dihargai atau diakui pekerjaannya sehingga mau bekerja keras, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya. Upaya mencapai motivasi kerja karyawan yang maksimal, perusahaan dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk

melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Motivasi kerja yang cukup akan menjadikan seseorang karyawan lebih semangat bekerja yang akhirnya akan menciptakan kinerja pegawai yang semakin meningkat. Sebaliknya motivasi kerja yang rendah menimbulkan turunnya kinerja karyawan akibatnya tujuan perusahaan sulit dicapai. Motivasi memang secara langsung sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai. Menurut Mamik (2010) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut pada pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Gerai Adicipta Nusantara, hasil penelitian ini sesuai dengan *Goal Theory* (Suprihanto, 2013) yang menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil penelitian pada PT. Gerai Adicipta Nusantara maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Hasil penelitian dengan menggunakan Uji kelayakan Model menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator orientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuasaan jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan/atasan, kinerja karyawan juga akan meningkat. (3) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan motivasi kerja dengan indikator ekspektasi, instrumentalis, dan valensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja yang cukup akan menjadikan seseorang karyawan lebih semangat bekerja yang akhirnya akan menciptakan kinerja pegawai yang semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut: (1) PT. Gerai Adicipta Nusantara selalu memberikan motivasi kerja pada karyawan. Sehingga kinerja karyawan PT. Gerai Adicipta Nusantara semakin giat dalam melakukan pekerjaan. (2) Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di luar variable independen yang digunakan dalam penelitian ini ataupun mengkombinasikan salah satu variabel dalam penelitian ini dengan variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini, mengingat masih terdapat pengaruh sebesar 27,5% dari variabel lain di luar penelitian yaitu komitmen organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W, F., 2010, *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life, Profits*, Fourth Edition, Mc Graw-Hill, Inc. New York. Penerjemah Sofyan, C. 2010. Elex Media Komputindo. Bandung.
- Davis, K, 2011, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Ninth Edition*, Mc. Graw-Hill International Edition. Singapore. Penerjemah Sudarsono. 2012. Dahlia. Bandung.

- Ghozali, I., 2007, *Analisis Multivariat Dan Percobaan Dengan SPSS*, Edisi Pertama, Penerbit PT Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2010, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 2, Edisi Ke Dua*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Gomez, L, 2010, *Managing Human Resources*, Prentice Hall International.
- Handoko T.H. 2009. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- _____. 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Hariandja, M. T. E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia. Indonesia. Jakarta.
- Hersey, P.dan K. H. Blanchard, 2010, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode riset untuk bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Luthans, F, 2011, *Organization Behaviors. Management and Organization Series*. Seventh Edition. McGraw Hill. Singapore.
- Mamik, 2010, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi, Tahun XX, No. 1 April 2010*.
- Maulizar, M, Y. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*,1(1):h:1-13
- Munawaroh .2011.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru.*Jurnal Ekonomi bisnis*, 16(2):h:136-144
- Putra dan Adnyani .2011.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan Body Repair Pada PT. Merpati .*Skripsi*. Universitas Udayana. Denpasar.
- Santoso, S. 2007. *Statistik Multivariat*. Penerbit PT Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Simamora. H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suparmi .2010.Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota Dan Permukiman Kota Semarang.*Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*, 21(1):h:17-27
- Supranto. J. 2003. *Metode Riset, Aplikasi Dalam Pemasaran*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Suprihanto. J. 2013. *Perilaku Organisasional*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Wijaya. M. 2005. Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan*. No. 05. Vol. IV.
- Yukl,G. 2005.*Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima.PT. Indeks. Jakarta
- _____. 2013. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prehallindo. Jakarta.