

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Saut Yonathan Purba  
Sautyonathan.sy@gmail.com  
Winarningsih

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*Human resources are one of the important elements for a business or company to run well. Therefore, companies need to manage human resources as well as possible. PT BFI Finance Indonesia Tbk. is one of the largest finance companies in Indonesia in terms of assets and operational network. The company focuses its business activities on automotive and non-automotive financing, which consists of financing for four-wheeled vehicles (cars), financing for vehicle collateral, as well as leasing for heavy equipment, machinery and others. This study aims to analyze and determine the effect of leadership style, training and motivation on the performance of employees of PT BFI Finance Surabaya Branch. This research is a quantitative research. Data was collected through a questionnaire distributed to 95 employees of PT BFI Finance Surabaya Branch as the research sample. The independent variables consist of leadership style (GK), training (P), motivation (M) and employee performance (KK). The sampling method is non probability sampling with purposive sampling technique. Instrument testing uses validity and reliability tests, while the method of analysis uses multiple linear regression. The results showed that the variable leadership style, job training and work motivation had a significant effect on the employee performance of PT BFI Finance Surabaya Branch.*

### ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting agar sebuah bisnis atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. PT BFI Finance Indonesia Tbk. merupakan salah satu perusahaan pembiayaan terbesar di Indonesia dari segi aset dan jaringan operasional. Perusahaan memfokuskan kegiatan usahanya pada pembiayaan otomotif dan non-otomotif yang terdiri dari pembiayaan kendaraan roda empat (mobil), pembiayaan atas agunan kendaraan, serta sewa pembiayaan alat berat, mesin-mesin dan lain-lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebar pada 95 orang karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya sebagai sampel penelitian. Variabel bebasnya terdiri dari gaya kepemimpinan (GK), pelatihan (P), motivasi (M) dan kinerja karyawan (KK). Metode pengambilan sampel yaitu *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas, sedangkan metode analisis menggunakan regresi linier berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting agar sebuah bisnis atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Menurut Ardana *et.al* (2012:3) karyawan merupakan harta atau aset yang paling berharga dan penting bagi organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Dalam dunia perusahaan atau bisnis, ilmu mengelola karyawan perusahaan disebut manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Hasibuan (2012:10) yang mengungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan maupun peranan tenaga kerja (karyawan) agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Ada berbagai faktor yang menunjang keberhasilan manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut menjadi salah satu konsentrasi bagi manajemen perusahaan, tujuannya agar

hal tersebut dapat diimplementasikan dalam kegiatan bisnis untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui berbagai macam ide kegiatan, dimana kegiatan atau program yang akan dilaksanakan tersebut membutuhkan biaya, tenaga, waktu, pikiran dan sebagainya. Namun, ada beberapa faktor manajemen sumber daya manusia yang pada dasarnya bersifat fundamental dan bisa dibentuk tanpa harus mengeluarkan upaya yang akan menguras sumber daya itu sendiri. Faktor-faktor yang dimaksud bisa dibangun melalui berbagai macam tindakan sederhana dan dapat membawa dampak positif bagi perusahaan jika dirancang, dikelola dan dilaksanakan dengan baik. Contohnya melalui sikap kerja, kultur atau budaya, kebiasaan, *value* yang terus-menerus dijunjung tinggi oleh perusahaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2012). Dalam kepemimpinan ada yang namanya gaya kepemimpinan, dimana setiap orang atau pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang dalam beberapa dekade belakangan ini menjadi fokus para ahli untuk diteliti karena dianggap bisa menjadi alternatif perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Fajrianti dan Kresnandito, 2012). Sehingga para karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Yukl, 2010).

Pelatihan kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya pelatihan kerja akan menciptakan kinerja yang baik sehingga menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Lingkungan bisnis yang dewasa ini tumbuh dan berkembang, memerlukan manajemen yang dapat mengakomodasi setiap perubahan yang terjadi dengan efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan tidak hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan semata sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud adalah perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu cara umum yang dilakukan perusahaan untuk menyatukan persepsi adalah melalui pelatihan kerja. Menurut Nawawi (2003:112) menyatakan bahwa pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga karyawan akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan adanya program pelatihan kerja akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pelatihan juga bermanfaat untuk meningkatkan mutu, keterampilan, kemampuan, dan keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Selanjutnya yang menjadi indikator keberhasilan suatu organisasi juga sangat ditentukan oleh motivasi kerja yang diperoleh karyawan guna membangkitkan semangat karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* yang didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan Mangkunegara (2009:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif akan memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini merupakan respons dari suatu aksi yang dilakukan. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh

unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan yang mendasar.

Berdasarkan latar belakang yang telah dirangkai oleh peneliti, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian sebagai berikut: (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya? (2) Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya? (3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya?. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. (2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. (3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional merupakan orang yang memiliki peran sentral dalam membawa perusahaan mencapai tujuannya. Selain itu pemimpin transformasional juga harus memiliki kemampuan untuk menyelaraskan visi masa depan perusahaan dengan bawahannya, serta berdedikasi tinggi dalam memenuhi kebutuhan bawahannya. Menurut Kresnandito *et.al* (2012:80) kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Menurut Komisyah (2016:304) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (a) Pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, (b) Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko, (c) Pemimpin percaya kepada orang-orang khususnya potensi bawahannya, (d) Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai. Menurut Rees (2001) menyatakan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional sebagai berikut: (a) Simplifikasi, (b) Motivasi, (c) Fasilitasi, (d) Mobilitasi, (e) Siap siaga, (f) Tekad. Menurut Dubrin (2005:143-145) tujuan kepemimpinan transformasional untuk melahirkan perubahan organisasi sebagai berikut: (a) Mengubah kultur organisasi, (b) Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan, (c) Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri, (d) Membantu orang mencari pemenuhan diri. Untuk indikator kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yaitu: (a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), (b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), (c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), (d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual).

### **Pelatihan Kerja**

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang pegawai atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Rivai (2009:211) menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Menurut Simamora (2006) ada beberapa tujuan pelatihan kerja antara lain: (a)

Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, (b) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan, (c) Membantu memecahkan persoalan operasional, (d) Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. (Meldona, 2009:54). Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu in-house dan external training. In-house training (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training* (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan external training terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Rivai (2010:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2009:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut: (a) Instruktur, (b) Peserta, (c) Materi, (d) Metode, (e) Tujuan.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan, (Terry, 1996:131). Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan khususnya untuk para bawahan. Dalam organisasi, motivasi sangat diperlukan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan adanya pemahaman mengenai bagaimana proses terbentuknya motivasi pada pegawai. Pada dasarnya manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik fisik maupun non fisik. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dari seseorang akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi tersebut mendorong manusia untuk memenuhinya yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan, dimana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Proses motivasi itu sendiri tidak dapat terlihat secara langsung. Keadaan yang terlihat adalah prilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut, begitupula sebaliknya. Menurut Suwanto (2011:147) ada beberapa tujuan dari motivasi yaitu sebagai berikut: (a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, (b) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (c) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, (d) Meningkatkan kedisiplinan karyawan. Tujuan-tujuan motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari McClelland (1961) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*) (*nAch*), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*) (*nPo*), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*) (*nAff*). Dimensi kerja di atas tidak menyebutkan kebutuhan sandang dan pangan sebagai faktor yang memotivasi seseorang, karena kebutuhan akan keberhasilan dan kesuksesan telah dianggap mencakup kebutuhan yang lain. Jika keamanan materi telah diraih maka kebutuhan sandang dan pangan akan terpenuhi. Selain itu keamanan dalam bekerja juga akan dirasakan seiring dengan posisi startegis yang telah diraih.

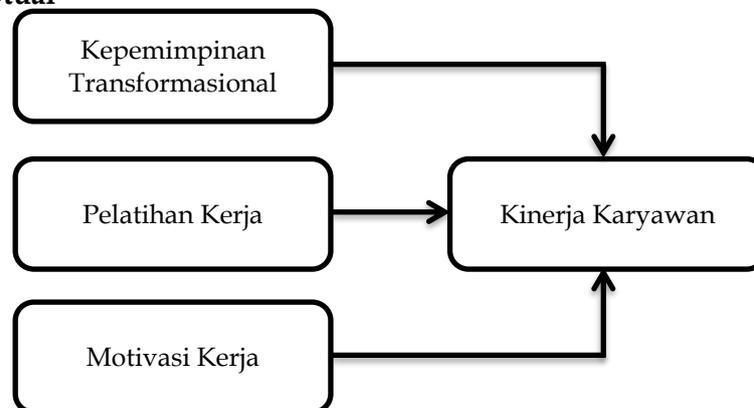
## Kinerja Karyawan

Dalam memaksimalkan kualitas kinerja maka diperlukan suatu manajemen kinerja (*performance management*) untuk memastikan dan memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, maupun organisasi ada pada tempatnya. Menurut Fahmi (2011:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Penilaian prestasi kerja adalah menilai resiko hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan (Hasibuan, 2011:87). Dalam menganalisa resiko hasil pekerjaan tertentu, diperlukan suatu strategi yang terstruktur. Hal tersebut diperkuat oleh Mangkunegara (2011:10) yang mengungkapkan bahwa penilaian kerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Menurut Sunyoto (2012:10) manfaat dan tujuan penilaian kerja adalah sebagai berikut: (a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa, (b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya, (c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan, (d) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang erada di dalam organisasi. Menurut Robbins (2006:20) indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa hal: (a) Kualitas, (b) Kuantitas, (c) Ketepatan waktu, (d) Efektivitas, (e) Tanggung jawab.

## Penelitian Terdahulu

Ismenia (2014) menyatakan bahwa Pelatihan dan Motivasi yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Kadek, *et.al.* (2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Rerangka Konseptual



Gambar 1  
Rerangka Konseptual

## Pengembangan Hipotesis

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kresnandito *et.al* (2012:80) kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana peningkatan kinerja sangat ditentukan dari baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan transformasional. Contohnya seperti kesediaan seorang pemimpin untuk mau berinteraksi aktif membantu karyawan di bawahnya dalam memecahkan masalah dan juga bisa lebih memahami kebutuhan karyawan. Sehingga kesempatan para karyawan untuk bisa maju dan berkembang dalam karir maupun kehidupan

mereka menjadi lebih besar. Hal tersebut di ungkapkan dalam penelitian Surbakti dan Suharnomo (2013). Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI *Finance* Cabang Surabaya.

### **Pengaruh Pelatihan Kerja *Non* Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah *et.al* (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Research and Development PT. Gatra Mapan Malang. Demikian juga penelitian Agusta *et.al* (2013) membuktikan bahwa pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dari kedua pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan bagi sumber daya manusia agar para karyawan bisa paham dan mengerti atas pekerjaan mereka, dan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan yaitu kinerja karyawan, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI *Finance* Cabang Surabaya.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Alvin, *et.al.* (2014), menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Catur Perkasa Manunggal. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Putra *et.al* (2013), menyatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga motivasi kerja PT. New ratna Motor Semarang dapat dikategorikan baik. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI *Finance* Cabang Surabaya Mobil.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian**

Penelitian di definisikan sebagai sarana ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal obyektif, valid dan *reliable* tentang variabel tertentu (Sugiyono, 2012:13). Berdasarkan jenis datanya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif. Sedangkan menurut metodenya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Dimana tujuan penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai sifat populasi yang berhubungan dengan variabel penelitian. Populasi merupakan generalisasi atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang telah ditetapkan peneliti untuk ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:09). Dalam penelitian ini populasinya yaitu karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya Mobil dari berbagai yang terlibat dalam kegiatan usaha di perusahaan BFI. Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan bagian personalia (*human capital*), telah didapat informasi populasi PT BFI Finance Cabang Surabaya Mobil berjumlah 200 karyawan.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* di mana pengambilan dilakukan secara tidak acak atau *random* dan teknik yang

digunakan yaitu *purposive sampling* di mana sampel dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria tertentu sebagai responden. Dengan kata lain, anggota populasi yang sesuai dengan kriteria berhak memiliki kesempatan untuk terlibat sebagai responden. Nantinya karyawan perusahaan yang sesuai dengan kriteria akan dilibatkan sebagai sampel penelitian dalam proses pengumpulan data. Kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut: (a) Telah bekerja di perusahaan PT BFI Finance Cabang Surabaya Mobil minimal selama 1 tahun, (b) Pendidikan minimal SMA Sederajat, (c) Usia minimal 20 tahun. Berdasarkan perhitungan di atas maka telah diketahui jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 95 orang. Kriteria tersebut disusun dengan tujuan agar jawaban pertanyaan dalam kuesioner benar-benar relevan dengan kondisi di lingkungan perusahaan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data fisik, data fisik merupakan jenis data berupa obyek atau benda fisik yang berwujud, sehingga nantinya data tersebut dapat menjadi bukti untuk mendukung penelitian. Dalam penelitian ini, data fisik yang dimaksud berupa kuesioner atau angket yang akan di isi oleh karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. Dalam penelitian menggunakan 2 (dua) sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian melalui kuesioner yang telah dibagikan kepada karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya Mobil. Sedangkan data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui buku, artikel, jurnal maupun internet, data tersebut digunakan untuk mendukung data primer dalam penelitian.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel dependen (*dependent variable*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan, sedangkan variabel independen (*independent variable*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja *non* fisik, dan *Organizational citizenship behaviour*.

#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja, perilaku, sikap dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh PT. BFI Finance Cabang Surabaya kepada para karyawannya. Yang menjadi indikator kinerja karyawan meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan tanggung jawab.

##### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya Kepemimpinan merupakan sebuah aksi seorang pemimpin untuk mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan karyawan perusahaan PT. BFI Finance Cabang Surabaya. Indikator dalam kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu.

##### **Pelatihan Kerja**

Pelatihan merupakan suatu upaya perusahaan terhadap karyawan guna memberikan edukasi terkait *jobdeks* yang akan di kerjakan pada PT. BFI Finance Cabang Surabaya. Menurut Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut: (a) Instruktur, (b) Peserta, (c) Materi, (d) Metode, (e) Tujuan.

##### **Motivas Kerja**

Motivasi merupakan suatu dorongan positif bagi karyawan yang dilakukan oleh pihak PT. BFI Finance Cabang Suabaya untuk membantu memaksimalkan hasil kinerja karyawannya. Menurut Sedarmayanti (2016:258) indikator variabel motivasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Kebutuhan fisik, (b) Kebutuhan keamanan atau keselamatan, (c) Kebutuhan untuk kelompok, (d) Kebutuhan akan harga diri, (e) Kebutuhan akan pengakuan diri.

### **Uji Instrumen Data**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas menurut Ghazali (2016:45) digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisioner. Dalam hal ini koefisien korelasi yang nilai signifikannya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan sudah sesuai sebagai pembentuk indikator. Dasar analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian validitas (Ghozali, 2016:53) yaitu, jika  $\text{sig} < (\alpha) 0,05$  maka pernyataan tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika  $\text{sig} > (\alpha) 0,05$  maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuisioner dapat diandalkan. Reliabilitas adalah ketelitian, derajat ketepatan dan keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Menurut Sugiyono (2016:354) uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Untuk mengukur reliabilitas dapat melihat *Cronbach alpha*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach alpha*  $> 0,60$ .

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel dependen dan independen memiliki distribusi normal atau tidak. Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus terdistribusi dengan normal. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian normalitas menggunakan *probability plot* menurut Ghazali (2016:154) adalah jika titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka pola distribusi dikatakan normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, jika titik menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka pola distribusi dianggap tidak normal, sehingga model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2016:106). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut, jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* (TOL) tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas  $\text{VIF} = 1 / \text{Tolerance}$ , jika  $\text{VIF} = 10$  maka  $\text{Tolerance} = 1/10 = 0,1$  (Ghozali, 2016:106).

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas

(Ghozali, 2016:134). Apabila memiliki pola tertentu, maka titik yang terbentuk dalam suatu pola memiliki bentuk yang teratur (melebar, bergelombang, dan menyempit) yang telah terjadi pada heteroskedastisitas. Apabila memiliki pola yang jelas, maka titik akan menyebar diatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka dapat dikatakan tidak akan terjadi heteroskedastisitas. Sehingga dapat dibuktikan bahwa model regresi dapat digunakan dalam penelitian apabila tidak adanya heteroskedastisitas disetiap variabelnya.

## Teknik Analisis Data

### Analisis Regresi Linier Berganda

Dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda yang diperoleh dari program SPSS, maka besarnya pengaruh kualitas layanan, harga dan promosi terhadap kepuasan pelanggan akan diketahui. Menurut Ghozali (2016:95) menyatakan bahwa persamaan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel terikat dan variabel bebas. Model regresi dinyatakan sebagai berikut:

$$KK = a + \beta_1 GK + \beta_2 P + \beta_3 M + e_i$$

Keterangan :

<i>a</i>	: Constanta
KK	: Kinerja Karyawan
KT	: Kepemimpinan Transformasional
P	: Pelatihan Kerja
M	: Motivasi Kerja
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	: Koefisien Regresi dari masing-masing variabel independen
$e_i$	: Standard error

### Uji Goodness of Fit

#### Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji kelayakan model dilakukan menggunakan uji F dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut, jika nilai signifikansi Uji F > 0,05, menunjukkan variabel kompensasi, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja tidak layak untuk digunakan model penelitian karena tingkat signifikansi melebihi batas yang telah ditentukan, sedangkan jika nilai signifikansi Uji F < 0,05, menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan layak untuk digunakan dalam model penelitian.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien korelasi R digunakan untuk mengetahui seberapa besar keterkaitan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat kinerja karyawan. Rentang nilai yang berlaku adalah 0 dan 1 dengan kriteria sebagai berikut: jika R = 1 atau mendekati 1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat atau positif searah, jika R = -1 atau mendekati -1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat namun arahnya negatif atau berbalik arah, jika R = 0 atau mendekati 0, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat lemah atau tidak memiliki hubungan sama sekali.

### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh semua variabel bebas secara parsial terhadap parsial terikat. Uji t dengan menentukan signifikansi kepercayaan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 (5%), maka kriteria untuk menentukan hipotesis diterima atau ditolak adalah sebagai berikut: Hipotesis, H<sub>0</sub>:  $b_1, b_2, b_3 = 0$  yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen. H<sub>1</sub>:  $b_1, b_2, b_3 \neq 0$  yang artinya terdapat pengaruh

secara signifikan antara variabel dependen terhadap variabel independen. Pada uji t nilai probabilitas dilihat pada hasil pengolahan dari program SPSS. Pengambilan keputusan uji hipotesis secara parsial didasarkan pada nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS statistik parametrik sebagai berikut: jika signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima, sedangkan jika signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

#### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas terkait kuesioner pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan (GK)	0,921	Reliabel
2	Pelatihan Kerja (P)	0,944	Reliabel
3	Motivasi (M)	0,957	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (KK)	0,943	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas variabel penelitian, dapat dilihat bahwa seluruh konstruk atau variabel memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sudah *representative* atau pengukuran datanya dapat dipercaya (reliabel).

#### Uji Validitas

Hasil uji validitas yang menunjukkan uji kualitas data pada penelitian ini disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Ket.
Gaya Kepemimpinan (GK)	GK_1	0,849	0.201	Valid
	GK_2	0,919	0.201	Valid
	GK_3	0,935	0.201	Valid
	GK_4	0,899	0.201	Valid
Pelatihan Kerja (P)	P_1	0,891	0.201	Valid
	P_2	0,878	0.201	Valid
	P_3	0,905	0.201	Valid
	P_4	0,950	0.201	Valid
	P_5	0,897	0.201	Valid
Motivasi (M)	M_1	0,863	0.201	Valid
	M_2	0,957	0.201	Valid
	M_3	0,957	0.201	Valid
	M_4	0,930	0.201	Valid
	M_5	0,926	0.201	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	KK_1	0,902	0.201	Valid
	KK_2	0,912	0.201	Valid
	KK_3	0,901	0.201	Valid
	KK_4	0,870	0.201	Valid
	KK_5	0,934	0.201	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 2 diatas terlihat bahwa seluruh indikator kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, motivasi dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung > r tabel (0,201). Sehingga seluruh indikator dalam variabel dapat dikatakan valid untuk digunakan sebagai suatu instrument penelitian.

### Analisis Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan kearah positif atau negatif. Adapun hasil perhitungan analisis regresi linier berganda disajikan dalam Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,042	1,105		5,467	,000
1 GK	,294	,130	,287	2,268	,026
P	,199	,079	,242	2,536	,013
M	,240	,106	,296	2,264	,026

a. Dependent Variable: TKJ

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari Tabel 3 menunjukkan persamaan regresi yang didapat adalah:

$$KJ = 6,042 + 0,294GK + 0,199P + 0,240M + e_i$$

Nilai konstanta (*a*) variabel dependen kinerja karyawan sebesar 6,042. Artinya jika variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, pelatihan dan motivasi memiliki nilai 0 (nol), maka variabel dependen yaitu kinerja karyawan nilainya 6,042. Koefisien regresi gaya kepemimpinan (*b*<sub>1</sub>) sebesar 0,294 (positif), hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Surabaya. Atau dapat dikatakan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional PT BFI Finance Cabang Surabaya, maka kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya juga akan semakin meningkat. Koefisien regresi pelatihan kerja (*b*<sub>2</sub>) sebesar 0,119 (positif), hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang searah antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Surabaya. Atau dapat dikatakan semakin tinggi pelatihan kerja PT BFI Finance Cabang Surabaya, maka kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya juga akan semakin meningkat. Koefisien regresi motivasi kerja (*b*<sub>3</sub>) sebesar 0,240 (positif), hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang searah antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Surabaya. Atau dapat dikatakan semakin tinggi motivasi kerja PT BFI Finance Cabang Surabaya meningkat, maka kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya juga akan semakin meningkat.

Dari penjelasan koefisien regresi masing-masing variabel independen di atas, menunjukkan adanya hubungan yang searah atau positif dengan variabel independen. Sehingga kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan organizational citizenship behaviour mempengaruhi kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi apakah terdistribusi secara normal (Ghozali, 2016:154). Distribusi normal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan

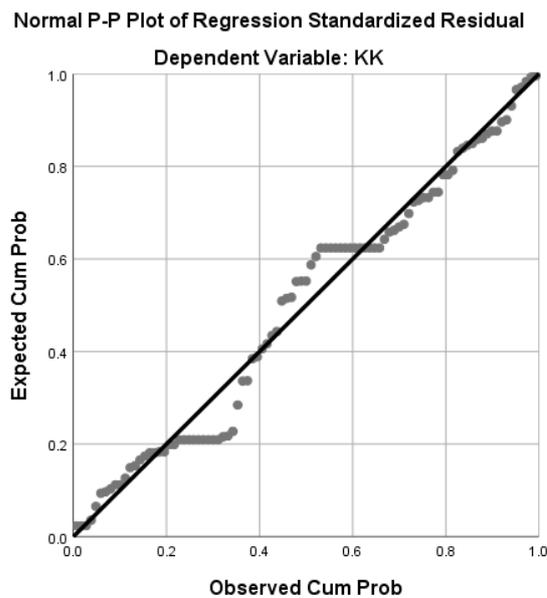
distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik dan uji normalitas dengan menggunakan metode statistik *Kolmogorov-Smirnov* dimana nilai Probabilitas > 0,05 maka berdistribusi secara normal. Sedangkan nilai Probabilitas < 0,05 maka tidak berdistribusi secara normal. Pendekatan grafik menilai normalitas data melalui grafik *normal p-p plot of regression standard*, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X yaitu Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja sedangkan sumbu Y adalah Kinerja Karyawan. Hasil Uji normalitas dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,124	Normal
Asymp. Signifikansi	0,104	

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji normalitas *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* diatas hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yaitu 0.055. Hal tersebut sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka data tersebut berdistribusi normal.



**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian Uji Normalitas**  
Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari hasil pengujian diatas bahwa dari uji normalitas memiliki distribusi dan menunjukkan bahwa sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, dan sebaliknya apabila data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis, model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Demikian melihat penyebaran data dari grafik diatas maka data variabel penelitian ini dapat dikatakan berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah ditemukan ada tidaknya gejala multikolinieritas dengan melihat pada nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dalam penelitian. Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10 maka variabel tersebut tidak terjadi multikolinieritas

dengan variabel bebas lainnya. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

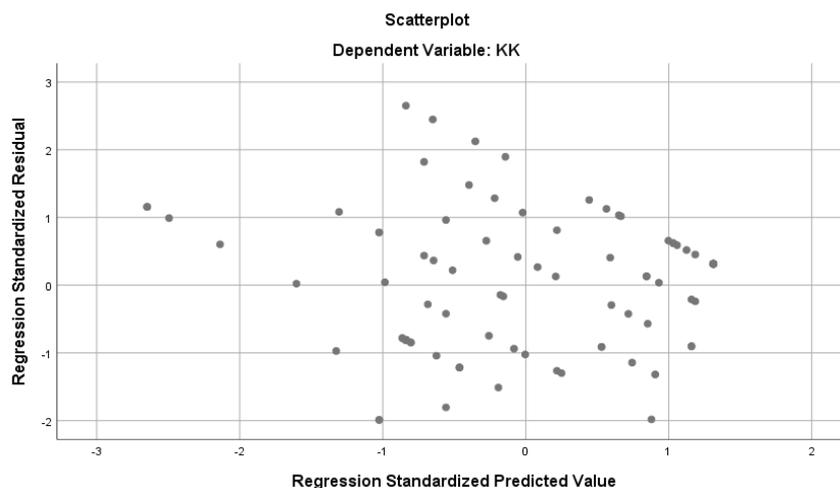
Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
GK	.310	3.231	Bebas Multikolinieritas
P	.543	1.841	Bebas Multikolinieritas
M	.290	3.443	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai *VIF* < 10 sehingga seluruh variabel independen tersebut tidak memiliki gejala multikolinieritas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual (kesalahan pengganggu) satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian tidak terjadi perbedaan (tetap) disebut homokedastisitas sedangkan jika terjadi perbedaan disebut heteroskedastisitas. Model penelitian yang baik apabila model tersebut homoskedastisitas atau dengan kata lain tidak terjadi gejala heteroskedastisitas didalam model penelitian tersebut.



**Gambar 3**  
**Hasil Pengujian Uji Heteroskedastisitas**  
 Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada Gambar 3 diketahui bahwa titik-titik pada grafik tidak membentuk pola teratur dan distribusi titik-titik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Sehingga dapat dikatakan model regresi dalam penelitian ini tidak ada gejala heteroskedastisitas.

### Uji Kelayakan Model

#### Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui variabel gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, dan motivasi kerja layak atau tidak layak untuk dijadikan model penelitian. Adapun kriteria pengujian sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi Uji F > 0,05 maka menunjukkan model tidak layak digunakan model penelitian. (2) Jika nilai signifikansi Uji F

< 0,05 maka menunjukkan model regresi layak digunakan model penelitian. Hasil perhitungan pada penelitian ini disajikan pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	231,713	3	77,238	36,990	,000 <sup>b</sup>
Residual	190,013	91	2,088		
Total	421,726	94			

a. Dependent Variable: Kinerja Kariawan (KK)

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional (GK), Pelatihan (P), Motivasi (M)

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 36,990 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Artinya variabel independen secara simultan atau secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Maka model regresi dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

### Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil koefisien determinasi ditunjukkan pada Tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 <sup>a</sup>	,549	,535	1,445

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan (GK), Pelatihan (P), Motivasi (M)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (KK)

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar 0,549 atau sebesar 54,9%. Nilai tersebut mengandung arti bahwa variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan (GK), pelatihan (P) dan motivasi (M) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan sisa dari nilai tersebut ( $100\% - 54,9\% = 45,1\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji t

Uji t merupakan suatu pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas atau variabel independen seperti lingkungan kerja, stres kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara individual (parsial) terhadap variabel terikat atau variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Kriteria pada uji t dengan membandingkan tingkat signifikansi dari nilai t sebesar ( $\alpha=0,05$ ). Pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 8 sebagai berikut:

**Tabel 8**

**Hasil Uji t dan Tingkat Signifikan Coefficients<sup>a</sup>**

Variabel Independen	Sig	(a)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	,026	0,05	Berpengaruh signifikan
Pelatihan	,013	0,05	Berpengaruh signifikan
Motivasi	,026	0,05	Berpengaruh signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis secara parsial variabel independent gaya kepemimpinan, menunjukkan nilai regresi positif yaitu sebesar 0,026 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi  $0,026 < 0,05$ . Hasil tersebut mendukung hipotesis 1 (pertama), yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya.

Pemimpin (dalam hal ini adalah masing masing kepala divisi di PT BFI Finance Surabaya) berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara selalu memberikan motivasi. Ketika karyawan mendapat motivasi dari pimpinannya, mereka akan merasa diperhatikan. Karyawan akan merasa senang jika mereka mendapatkan perhatian yang baik dari pimpinannya. Rasa senang akan membuat karyawan betah. Jika karyawan merasa senang dan betah di dalam perusahaan, maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan semakin baik dan maksimal. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan PT BFI Finance Surabaya.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013), dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati)". Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

### Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis secara parsial variabel independen pelatihan, Hasil tersebut mendukung hipotesis 2 (kedua), yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya.

Peningkatan kerja dapat disebabkan oleh system pelatihan yang telah ditetapkan oleh PT BFI Finance Cabang Surabaya. Peneliti juga menemukan adanya peningkatan kinerja yang terjadi pada karyawan hingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya masing masing dengan efesioen dan efektif. Hal ini sangat sesuai dengan jawaban penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui kuesioner yang menunjukkan bahwa karyawan lebih mudah untuk menyelesaikan masalah yang ada di setiap tugas ataupun pekerjaan setiap karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiarti *et.al* (2016) dengan judul "Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Ardya Aktuaria Jakarta" yang menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi produk momen , uji t, dan regresi linier sederhana.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis secara parsial variabel independent motivasi, menunjukkan nilai regresi positif yaitu sebesar 0,026 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi  $0,026 < 0,05$ . Hasil tersebut mendukung hipotesis 3

(ketiga), yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya.

Peneliti telah mendapatkan fakta berdasarkan fenomena yaitu, salah satu budaya atau *culture* yang telah dibangun oleh perusahaan adalah ketika salah seorang anggota karyawan yang berulang tahun ataupun sedang berduka karena kehilangan anggota keluarga. Secara aktif dan sukarela karyawan yang lain terbiasa untuk menunjukkan sikap kepedulian satu sama lain. Contohnya dengan mengucapkan selamat ulang tahun maupun memberikan *surprise*, ataupun mengumpulkan donasi bagi salah satu karyawan perusahaan yang sedang berduka. Hal semacam itu tidak tertuang sebagai kewajiban kerja formal yang harus dilakukan oleh karyawan (*in-role*) serta tidak menjadi pertimbangan penghargaan (*reward*) kepada karyawan, namun secara spontan dan sukarela menjadi salah satu kebiasaan yang baik sebagai sesama anggota organisasi. Budaya atau kebiasaan itulah yang berkontribusi membangun atmosfer yang baik dalam perusahaan sekaligus menumbuhkan suatu dorongan motivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rangga *et.al* (2017) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan pada PT Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)". Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Axa Financial Indonesia Sales Office Malang.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan analisis penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin akan mempengaruhi kinerja karyawan PT PT BFI Finance Cabang Surabaya, (2) Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. Semakin tepat pelatihan kerja maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya, (3) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya. Semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan, maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Surabaya.

### Saran

Berdasarkan simpulan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut: (1) Bagi Perusahaan, (a) Pada variabel gaya kepemimpinan nilai indeks terendah ada pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individual), dengan nilai indeks indikator tersebut berada di bawah nilai rata-rata indeks kepemimpinan transformasional. Alangkah baiknya jika perusahaan dalam hal ini seorang pimpinan lebih memperhatikan atau memperlakukan karyawan di bawahnya secara individu berdasarkan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi sesuai dengan kapasitas atau kompetensi masing-masing karyawan. Sehingga kebutuhan karyawan dalam pemenuhan diri dapat tercapai, yang manfaat jangka panjangnya karyawan tersebut tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil namun juga kesuksesan besar yang selaras dengan tujuan organisasi, (b) Berkaitan dengan pelatihan, nilai indeks terendah ada pada indikator tujuan pelatihan kerja alangkah baiknya perusahaan secara berkesinambungan melakukan kontrol dan evaluasi dari setiap kinerja untuk memecahkan persoalan operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi dan kebutuhan pertumbuhan pribadi karyawan. Sehingga dapat diketahui, apakah pelatihan yang di realisasikan selama ini sudah sesuai dengan tujuan atau belum demi memperbaiki kinerja karyawan pada perusahaan, (c) Pada variabel motivasi nilai

indeks terendah ada pada indikator kebutuhan fisik dan biologis. Kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang karyawan untuk berperilaku atau bekerja dengan giat. Alangkah baiknya jika perusahaan lebih memperhatikan apakah gaji yang diberikan mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan agar karyawan lebih termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja. hal tersebut dapat membentuk sikap karyawan menjadi lebih aktif dan inisiatif bersedia mengambil tanggung jawab dalam perbaikan organisasi, (d) Pada variabel kinerja karyawan nilai indeks terendah ada pada indikator ketepatan waktu, dengan nilai indeks indikator tersebut berada di bawah nilai rata-rata indeks kinerja karyawan. Alangkah baiknya perusahaan bisa lebih maksimal melakukan kontrol aktivitas dalam penggunaan fasilitas kerja karyawan. Dengan demikian karyawan akan terkontrol dalam penggunaan fasilitas secara efektif dan efisien. (2) Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, diharapkan menambahkan variabel lain yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, komitmen dan lain sebagainya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ardana, I. K., N. Wayan dan U. I W. Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Dubrin, A. J. 2005. *Leadership*. Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Ghozali, I. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 21. Edisi 8. Cetakan VIII. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Komisyah, I. 2016. "Kepemimpinan Transformatif: Perkembangan Dan Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan". *Jurnal IAIN*. 4(2):304.
- Kresnandito, P., dan Fajrianti. 2012. Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif penyiar radio. *Jurnal Fakultas Psikologi Industri dan Organisasi UNAIR*, 1(2), 96-103.
- Mangkunegara, A. P. 2009. *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. UIN Malang Press. Malang.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Rivai, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Simamora, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta : PT. Indeks.