

Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformatifional Dengan Motivasi Kerja Karyawan Di PT.X

The Relationship Between Perceived Transformational Leadership Style And Employee Work Motivation At PT.X

Divya Ayu Wardhana

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: Divya.19159@mhs.unesa.ac.id

Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: Sukmawatipuspitadewi@unesa.ac.id

Abstrak

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformatifional dapat membantu perusahaan dalam meraih tujuan positif dengan memberdayakan para karyawan untuk melakukan hal yang terbaik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformatifional dengan motivasi kerja karyawan di PT.X. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 82, sedangkan sampel yang diambil memiliki kriteria yaitu merupakan karyawan tetap dan sudah memiliki masa kerja selama 2 tahun lebih di PT.X, yaitu sebanyak 61 Karyawan 30 orang digunakan sebagai uji coba tryout dan sisanya sebanyak 31 orang sebagai subjek pengambilan data penelitian. Hasil analisa penelitian ini adalah terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan transformatifional dengan motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($\text{sig} < 0,005$), sehingga hipotesis pada penelitian ini diterima. Korelasi pada penelitian ini sebesar 0.589. hal ini berarti hubungan antar variabel masuk dalam kategori kuat. Ketika karyawan memiliki persepsi gaya transformatifional yang baik maka motivasi kerja juga ikut meningkat.

Kata kunci : Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformatifional dan Motivasi Kerja.

Abstract

Leaders with transformational leadership styles can help companies achieve positive goals by empowering employees to do their best. This study aims to determine the relationship between perceptions of transformational leadership style and employee work motivation at PT.X. The population in this study amounted to 82, while the sample taken has the criteria that is a permanent employee and has had a working period of more than 2 years at PT.X, which is as many as 61 Employees 30 people were used as tryout trials and the remaining 31 people as research data collection subjects. The result of this research analysis is that there is a relationship between perceived transformational leadership and work motivation. This is evidenced by a significant value of 0.000 ($\text{sig} < 0.005$), so the hypothesis in this study is accepted. The correlation in this study is 0.589. this means that the relationship between variables is in the strong category. When employees have a good perception of transformational style, work motivation also increases.

Key word : Perception of Transformational Leadership Style and Work Motivation.

Article History

*Submitted : 12-07-2023**Final Revised : 17-07-2023**Accepted : 17-07-2023*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license
 Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri
 Surabaya

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang berharga bagi perusahaan sebab merupakan penggerak utaman dalam operasional perusahaan, sehingga perusahaan dengan SDM berkualitas dan potensial dapat membantu perusahaan untuk mencapai target di masa mendatang dan bertahan dalam menghadapi persaingan (García-Morales *et al.*, 2012). Persaingan dalam bisnis merupakan tantangan terbesar bagi perusahaan sehingga perlu memanfaatkan setiap potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan semaksimal mungkin (Meilani & tobing, 2014).

Pengembangan sumber daya manusia di setiap organisasi memiliki berbagai macam metode dan bentuk, akan tetapi berupaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Efisiensi atau efektivitas organisasi bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan sebaik-baiknya, bahkan sesempurna mungkin (Bariqi, 2018).

Manfaat yang perusahaan peroleh dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, yakni meningkatkan produktivitas kerja organisasi, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan, mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen yang partisipatif, memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, dan penyelesaian konflik secara fungsional (Maghfiroh, 2021).

Seorang supervisor dapat memainkan peran penting dalam pengembangan SDM dengan memberikan pelatihan, memberikan penghargaan dan hukuman, memberikan umpan balik, dan membangun motivasi kerja karyawan. Seorang supervisor juga harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik, seperti memahami visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang kuat, memberikan bimbingan dan dukungan, mendorong kreativitas dan inovasi, dan membangun lingkungan yang positif (Mongan *et al.*, 2014).

Salah satu gaya kepemimpinan yang mencerminkan hal tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih besar dan menginspirasi mereka untuk mencapai potensi penuh. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mongan *et al.*, 2014).

Pernyataan sebelumnya didukung dengan Assingily & Mesiono (2019), kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai pemimpin yang memiliki jiwa utuh dan indepen dalam mewujudkan visi organisasi, sebagai bawahan harus mempunyai kesadaran tentang pentingnya kebersamaan dalam mencapai dengan ditambahkan suplemen motivasi serta dukungan dari pemimpin, serta seluruh anggota organisasi kepemimpinan transformasional harus rela dan siap berkorban dalam kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

Ditempat kerja seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan dan kualitas kehidupan kerja dan tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pemimpin karena dia dapat membangkitkan semangat kerja para bawahan dan membuat mereka melakukan sesuatu kreatifitas untuk melakukan lebih dari yang sudah ditentukan oleh atasan (Nurhayati, 2016).

Motivasi kerja para karyawan dapat meningkat karena beberapa faktor selain gaji yang tinggi, tunjangan yang memuaskan, jaminan kerja dan asuransi, dan juga faktor kepemimpinan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor munculnya motivasi kerja (Nurhayati, 2016).

Motivasi kerja karyawan telah diteliti oleh seorang ahli bernama Herzberg yang mengembangkan “Model Dua Faktor” tentang motivasi dalam dunia kerja (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Pada teori “Model Dua Faktor” terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene*) dan faktor motivator.

Faktor pemeliharaan (*hygiene*) merupakan faktor pada motivasi bersumber dari luar diri karyawan seperti administrasi dan peraturan pekerjaan, pengawasan dan hubungan antar kolega. Sedangkan faktor motivator merupakan faktor internal dalam pekerjaan yang meningkatkan motivasi untuk bekerja seperti pencapaian, pengakuan, deskripsi pekerjaan yang disenangi oleh individu, dan keberadaan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Kedua faktor tersebut saling berkaitan dan mampu menciptakan situasi kondusif perusahaan.

Bagi karyawan yang memiliki faktor pemeliharaan dan faktor motivator akan mudah memprediksi pekerja dan sangat jarang untuk mengeluh. Jika dikaji lebih dalam, faktor pemeliharaan (*hygiene*) menggambarkan lingkungan pekerjaan dalam situasi tertentu, sedangkan faktor motivator lebih menekankan kepada karakteristik karyawan yang menghargai dan merasakan pentingnya pekerjaan tersebut.

Arep & Tanjung (2003) menyatakan bahwa motivasi kerja tinggi yang dimiliki karyawan maka menghasilkan upaya untuk memenuhi standar pekerjaannya, serta menyukai pekerjaannya, karena karyawan ingin terus dihargai, diberi pujian, dan diawasi oleh pimpinan perusahaan sehingga lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencapai peningkatan dan prestasi di dalam pekerjaannya.

Selain itu Anggraeni (2011) menambahkan bahwa pada karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung kurang bersemangat dalam bekerja dan hanya melakukan pekerjaan secara biasa saja tanpa upaya ekstra sebagai bentuk kecintaannya terhadap pekerjaan tersebut, bahkan tidak jarang karyawan datang terlambat, bersikap tidak disiplin, sering mengeluh, atau sering tidak hadir untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Saydam (2012), yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari kematangan tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja. Selain itu pada faktor eksternal terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, terdapat jaminan karir, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang fleksibel.

Menurut Sarros & Santora (2001) gaya kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang dapat membangkitkan kesadaran anggotanya dengan menonjolkan nilai-nilai seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan dalam melaksanakan tujuan perusahaan. Hasibuan (2000) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai strategi pemimpin dalam mempengaruhi perilaku anggota sehingga ingin bekerja sama dan produktif dalam mencapai ataupun melampaui tujuan kolektif. Kemudian, Bass & Riggio (2006) menambahkan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat menanamkan keyakinan dalam diri bawahannya untuk bersedia meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan transformasional dikarakteristikan dengan pemimpin yang memiliki empat komponen utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi yang mendukung intelek dan kemampuan karyawannya, dan perhatian terhadap progres dan well-being karyawannya (Susilo, 20118). Penelitian tersebut didukung dengan penelitian Widani et al. (2019) menemukan hubungan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional memiliki 4 aspek menurut Bass & Riggio (2006), yaitu *idealized influence* (pengaruh yang ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Penelitian ini akan dilaksanakan pada PT. X yang merupakan salah satu perusahaan sektor keuangan yang berkembang sejak tahun 1997 yang beroperasi di Surabaya telah bergerak di bidang financial dan membantu banyak nasabah. PT. X dalam menjalankan usaha financial telah diberikan izin oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Setelah melakukan riset kepada perusahaan, maka perusahaan menunjukkan bahwa

penjualan yang ada di perusahaan meningkat setiap bulan melalui gaya kepemimpinan pada 3 orang supervisor dimana memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan penilaian kinerja transparan serta dapat diterima oleh seluruh karyawan. Supervisor juga merangkul seluruh karyawan agar penjualan yang ada di perusahaan terus meningkat dimana selalu mempertahankan pencapaian target yang telah dilakukan.

Setelah melakukan studi pendahuluan, peneliti menemukan fenomena kepemimpinan transformasional pada 3 orang supervisor. Salah satu alasan yang mendasari pemilihan tersebut adalah supervisor memiliki kendali langsung terhadap karyawan. Berbeda ketika menggunakan manajer yang tidak memiliki kendali langsung terhadap karyawan, melainkan melalui perantara *branch* manajer, kemudian di teruskan pada supervisor.

Seorang pemimpin transformasional memiliki ciri-ciri, seperti memiliki sifat keteladanan baik perilaku dan ucapan yang ditunjukkan pada pengikutnya, mengajak pengikutnya untuk mengerjakan tugas dengan cara baru dengan memberi apresiasi terhadap ide yang muncul, memberikan kebutuhan akan kebutuhan karyawan agar maju dan berkembang dalam karirnya, serta memberi motivasi, mengajak karyawan bekerja lebih baik untuk mewujudkan cita-cita bersama (Ancok, 2013; Riyanta, 2016).

Berdasarkan pada ciri-ciri seorang pemimpin transformasional, hal ini tercemin pada 3 orang supervisor. Saat melakukan pekerjaan supervisor memberikan apresiasi terhadap ide-ide baru yang dikemukakan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, memberikan motivasi kepada para karyawan agar mampu berkembang dan menjadi lebih baik dalam bekerja, serta dijadikan *role model* bagi karyawan yang lain karena tutur kata dan perilakunya.

Studi pendahuluan dilakukan kepada 6 karyawan PT. X untuk mengetahui motivasi kerja. Pada aspek motivasional karyawan terbaik akan mendapatkan penghargaan dari atasan mereka, sehingga hal ini mendorong mereka untuk menjadi karyawan dengan predikat terbaik. Selain pemberian penghargaan atasan juga memberikan peluang yang sama kepada para karyawan untuk mengikuti pelatihan. Hanya saja penilaian prestasi kerja karyawan dirasa kurang transparan dalam prosesnya. Karyawan memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, ketika mereka mendapatkan kesulitan karyawan cenderung akan mencari solusi ataupun melimpahkan kepada rekan kerja yang lain. Mengenai promosi jabatan, tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk naik jabatan. Hanya karyawan dengan performa terbaik akan mendapatkannya, jika tidak maka karyawan akan di posisi yang sama selama bertahun-tahun.

Sedangkan pada aspek pemeliharaan (*hygiene*) terlihat karyawan mendapatkan gaji dan kompensasi yang lain secara merata. Akan tetapi, masih ada karyawan yang mengeluh gaji dan kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Peraturan perusahaan disosialisasikan oleh perusahaan agar karyawan mematuhi aturan yang ada. Tidak sedikit karyawan yang lupa atau melanggar aturan yang ada. Setiap karyawan mendapatkan fasilitas dan tunjangan kesehatan. Namun, karyawan mengeluhkan pelengkapan kerja tidak termasuk dalam fasilitas yang mereka terima.

Studi pendahuluan juga dilakukan untuk mengungkap persepsi kepemimpinan transformasional supervisor oleh para karyawan. Pada persepsi kepemimpinan transformasional terlihat pada aspek *idealized influence*, yakni atasan dapat mewujudkan visi misi organisasi dengan baik, walaupun tidak semua poin dapat di wujudkan. Selain itu, atasan memiliki performa yang baik dalam memimpin perusahaan, memiliki kepedulian, membantu para karyawan, memberikan apresiasi, serta menjadi panutan bagi para karyawannya.

Pada aspek *interpersonal motivation*, atasan mampu untuk memberikan inspirasi dan semangat pada karyawan melalui lisan. Sering kali atasan memerikan afirmasi positif kepada karyawan agar meningkatkan performa kerja. Mengenai target organisasi, atasan telah memikirkan hal-hal apa saja yang direncanakan untuk kemajuan organisasi beberapa tahun mendatang.

Pada aspek *intellectual stimulation*, untuk meningkatkan kreativitas dan penyelesaian masalah, atasan memiliki cara tersendiri untuk merangsang dengan berbagai kegiatan dan program kerja. Hal ini efektif bagi karyawan untuk meningkatkan kreativitas dan penyelesaian masalah, namun terkadang hal tersebut membuat mereka jenuh.

Pada aspek *individualized consideration*, atasan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan psikologis para karyawan. Karyawan dapat berkonsultasi mengenai kesulitan apa saja yang mereka alami selama bekerja, mengarahkan karyawan untuk mencapai solusi terbaik. Selain itu, atasan menjaga hubungan baik dengan karyawan.

Berdasarkan wawancara kepada 6 narasumber didapatkan hasil yaitu, karyawan yang memiliki pemimpin yang peduli dengan tiap-tiap karyawan menggambarkan bagaimana pimpinannya mampu memberikan contoh terbaik sebagai seorang pemimpin serta memiliki hubungan interpersonal yang baik dan strategi yang baik akan menjadikan bawahannya terdorong menjadi lebih baik dan bersemangat untuk mengejar target, sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin berhasil dalam memotivasi karyawannya untuk bertingkah laku sesuai dengan target perusahaan.

Menurut Nurhayati (2016) kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini dikarenakan karyawan memberikan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pimpinan tersebut dan akan termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang diharapkan oleh atasan.

Penelitian terdahulu yang diperoleh oleh Ancok dan Wagimo (2004) hasil yang didapat terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Selain itu, penelitian Aprilia (2018) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya, yakni terdapat pada subjek yang digunakan. Perbedaan karakteristik subjek ini diharapkan mampu memberikan perspektif lain mengenai persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pada karyawan.

Berdasarkan fenomena diatas, peneliti tertarik dan ingin mengkaji lebih dalam terkait hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pada karyawan di PT. X. Urgensi pada penelitian ini adalah memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang lebih baik. Dengan memahami bagaimana aspek-aspek kepemimpinan transformasional berhubungan dengan motivasi kerja, perusahaan dapat melatih dan mengembangkan pimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim secara efektif serta meningkatkan pemahaman tentang kepemimpinan transformasional yang dimana dapat menggali lebih dalam tentang bagaimana dan mengapa gaya kepemimpinan ini berdampak pada kinerja individu.

Metode

Sampel/populasi

Handayani (2020) menjelaskan populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti serta memiliki banyak persamaan karakteristik Populasi dalam penelitian ini berjumlah 82 di PT.X. Sampel adalah bagian dari populasi dan mewakili populasi penelitian atau betul-betul representatif (Sugiyono, 2019). Sampel pada penelitian ini memiliki kriteria yaitu merupakan karyawan tetap dan sudah memiliki masa kerja selama 2 tahun lebih di PT.X. Pada penelitian ini, peneliti memiliki sampel dengan jumlah 61 Karyawan 30 orang digunakan sebagai uji coba try out dan sisanya sebanyak 31 orang sebagai subjek pengambilan data penelitian.

Pengumpulan data

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa pada penelitian kuantitatif kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan beberapa poin pertanyaan kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Kuesioner merupakan skala yang telah disusun berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya variabel-variabel tersebut akan diberikan nilai berikut:

Tabel 1

No	Keterangan	Skor Fav	Skor Unfav
1	Sangat Setuju	5	1
2	Setuju	4	2
3	Cukup Setuju	3	3
4	Tidak Setuju	2	4
5	Sangat Tidak Setuju	1	5

*Analisis data***Statistik Deskriptif**

Pengujian statistik deskriptif untuk mengetahui penyebaran data secara statistik diantaranya

Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui penyebaran data apakah telah terdistribusi secara normal atau tidak, dengan menggunakan *Kolmogorov—smirnov* data dinyatakan terdistribusi normal jika asignifikansi lebih besar dari 5% atau 0.05 (Sugiyono,2019).

Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah prosedur statistik yang bertujuan untuk menguji kebenaranhipotesissehingga membentuk kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak dengan menggunakan *Pearson Correlation*, dimana hipotesis akan diterima jika nilai signifikan $< 0,05$). Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 25.0 for windows*.

Hasil

Statistik Deskriptif

Pengujian statistik deskriptif untuk mengetahui penyebaran data secara statistik diantaranya:
Tabel 2.

	Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja
Minimum	39	101
Maximum	50	127
Mean	44,13	113,45
Standar Deviasi	2,705	6,762

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki skor tertinggi 50 dan skor terendah 39, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 44,13 dan simpangan nilai rata-rata (*standar deviasi*) sebesar 2,705. Selanjutnya pada variabel motivasi kerja karyawan memiliki skor tertinggi 127 dan skor terendah 101, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 113,45 dan simpangan nilai rata-rata (*standar deviasi*) sebesar 6,762.

Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui penyebaran data apakah telah terdistribusi secara normal atau tidak, dengan menggunakan *Kolmogorov-smirnov* data dinyatakan terdistribusi normal jika asignifikansi lebih besar dari 5% atau 0.05 (Sugiyono,2019).

Tabel 3
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X	Y
N	31	31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	44.13
	Std. Deviation	2.705
Most Extreme Differences	Absolute	.113
	Positive	.113
	Negative	-.110
Test Statistic	.113	.089
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-smirnov* menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 pada variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan pada variabel motivasi menunjukkan nilai sebesar 0,200, yang artinya seluruh data berdistribusi dengan normal. Karena nilai signifikansinya diatas 0,05.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah prosedur statistik yang bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis sehingga membentuk kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak dengan menggunakan *Pearson Correlation*, dimana hipotesis akan diterima jika nilai signifikan $< 0,05$). Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 25.0 for windows*.

Tabel 4. 1
Uji Hipotesis *Pearson Correlation*

		Correlations	
		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.589**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	31	31
Y	Pearson Correlation	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil uji hipotesis *Pearson Correlation* menunjukkan bahwa nilai signifikan $0,00 < 0,05$ yang artinya bahwa terdapat hubungan pengaruh antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT. X sehingga dinyatakan hipotesis diterima.

Pembahasan

Setelah dilakukan pembagian kuesioner kepada 31 orang karyawan di PT.X untuk mengukur persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan diperoleh hasil bahwa karyawan di PT. X menilai gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat dikatakan baik, terbukti sebanyak 14 orang karyawan (45,2%) sedangkan 17 orang karyawan (54,8%) lainnya menilai gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT.X masih rendah. Selanjutnya untuk variabel motivasi kerja karyawan diperoleh hasil bahwa karyawan di PT. X terbukti sebanyak 17 orang karyawan (54,8%) memiliki motivasi kerja yang tinggi, sedangkan 14 orang karyawan (45,2%) lainnya memiliki motivasi yang lebih rendah.

Pernyataan ini juga didukung dengan pengujian hipotesis antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja karyawan dimana diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan di PT. X sehingga dinyatakan hipotesis diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,00 ($\text{sig} < 0,005$).

Koefisien korelasi pada penelitian ini sebesar 0.589, disebabkan adanya faktor *Motivasional, Hygine (Herzberg, 1966) individualized consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, idealized influence* (Bass & Riggio, 2006). Hal ini berarti hubungan antar variabel memiliki arah positif dan termasuk dalam kategori sedang.

Faktor yang mempengaruhi hasil koefisien ini adalah faktor dari aspek kebutuhan *Motivasional* yang dimana karyawan akan mendapatkan promosi jabatan, faktor dari aspek *Hygine* yang dimana karyawan mendapatkan fasilitas untuk menunjang pekerjaan, faktor dari aspek *Individualized Consideration* yang dimana atasan memperhatikan psikologis karyawan, faktor dari aspek *Inspirational Motivasional* yang dimana atasan dapat merangkul para karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan, faktor dari aspek *Intellectual Stimulation* yang dimana karyawan akan bekerja sesuai tanggung jawabnya, memberikan ide-ide baru untuk perusahaan dan yang terakhir faktor dari aspek *Idealized Influence* yang dimana pimpinan dapat mewujudkan visi misi organisasi dengan baik. Maka, hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Ketika karyawan memiliki persepsi gaya transformasional yang baik maka motivasi kerja juga akan ikut meningkat. Berbanding sebaliknya, ketika karyawan memiliki persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang buruk maka motivasi kerja juga ikut rendah.

Menurut Herzberg (1966) mendefinisikan motivasi kerja sebagai motif yang muncul dalam diri karyawan yang dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan jabatan. Aspek-aspek motivasi kerja menurut Herzberg (1966), yakni faktor motivasional dan faktor pemeliharaan (*hygine*).

Berdasarkan hasil nilai rata-rata (*mean*) pada variabel motivasi kerja terlihat pada aspek motivasional sebesar 4,77 dan aspek *hygine* sebesar 4,76. Aspek motivasional oleh Herzberg (1966) hal ini dipengaruhi oleh karyawan mendapatkan apresiasi oleh atasan, memiliki kesempatan yang sama untuk pengembangan potensi, karyawan dengan kualifikasi baik akan mendapatkan promosi jabatan, karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan, memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan, dan perusahaan memiliki program jenjang karir yang terstruktur.

Pada aspek pemeliharaan (*hygine*) oleh Herzberg (1966) hal ini dipengaruhi oleh karyawan menerima gaji dan kompensasi yang merata sesuai dengan tugas yang dijalani, karyawan memahami peraturan yang diterapkan di perusahaan, karyawan mendapatkan fasilitas untuk menunjang pekerjaan, setiap karyawan memiliki hubungan yang harmonis baik sesama rekan kerja maupun pimpinan, dan ruangan kerja yang memadai.

Menurut Nurhayati (2016) kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini dikarenakan karyawan memberikan

kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pimpinan tersebut dan akan termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang diharapkan oleh atasan.

Bass & Riggio (2006) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasi lainnya melalui perasaan dan sikap untuk menghargai dan mempercayai anggota organisasi lainnya. Terdapat empat aspek pada gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass & Riggio (2006), yakni *Idealized Influence* (pengaruh yang ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), dan *Individualized consideration* (pertimbangan individual).

Berdasarkan hasil nilai rata-rata (*mean*) pada variabel persepsi kepemimpinan transformasional terlihat pada aspek *idealized influence* (pengaruh yang ideal) sebesar 4,77, aspek *inspirational motivation* (motivasi inspiratif) sebesar 4,79, aspek *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual) sebesar 4,75, dan aspek *individualized consideration* (pertimbangan individual) sebesar 4,78. Dari keempat aspek tersebut diketahui jika aspek *inspirational motivation* (motivasi inspiratif) menjadi aspek tertinggi sedangkan aspek *intellectual stimulation* (rangsangan intelektual) menjadi aspek terendah diantara keempat aspek yang lain.

Aspek *inspirational motivation* (motivasi inspiratif) memiliki pengertian oleh Bass & Riggio (2006) menjadikan aspek ini sebagai aspek tertinggi. Hal ini dikarenakan atasan mampu merangkul para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, selain itu atasan mensosialisasikan rancangan kerja pada karyawan.

Aspek kedua yakni, aspek *individualized consideration* (pertimbangan individual) memiliki pengertian oleh Bass & Riggio (2006) yang dipengaruhi oleh atasan memperhatikan kebutuhan psikologis karyawan, dan karyawan mampu untuk berkonsultasi kepada atasan mengenai pekerjaan.

Aspek *idealized influence* (pengaruh yang ideal) memiliki pengertian oleh Bass & Riggio (2006) yang dipengaruhi oleh pimpinan mampu mewujudkan visi dan misi organisasi dengan baik, serta atasan memiliki performa yang bagus dalam memimpin perusahaan. Namun ada faktor lain yang dapat menurunkan aspek ini, yakni tidak semua visi dan misi mampu diwujudkan dengan baik.

Aspek terakhir yaitu *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual) memiliki pengertian oleh Bass & Riggio (2006) yang dipengaruhi oleh karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Selaras dengan penelitian Ramadhan & Mulyana (2018) dimana menunjukkan hasil nilai koefisien korelasi sebesar 0,488 dengan taraf signifikansi 0,011 ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Penelitian lain yakni pada penelitian R Rosiana & Safitri (2015) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai korelasi sebesar 0,989.

Besarnya pengaruh yang terbentuk antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan yaitu sebesar 0,589 atau 58,9%, sedangkan 34,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini seperti beban kerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini adalah terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,00 ($\text{sig} < 0,005$), sehingga hipotesis pada penelitian ini diterima.

Korelasi pada penelitian ini sebesar 0,589, hal ini berarti hubungan antar variabel masuk dalam kategori sedang. Ketika karyawan memiliki persepsi gaya transformasional yang baik maka motivasi kerja juga ikut meningkat. Berbanding sebaliknya, ketika karyawan memiliki persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang buruk maka motivasi kerja juga ikut rendah.

Penilaian gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT X menunjukkan sebanyak 14 orang karyawan (45,2%) sedangkan 17 orang karyawan (54,8%) lainnya menilai gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT.X masih rendah. Selanjutnya untuk penilaian motivasi kerja pada karyawan PT. X menunjukkan sebanyak 17 orang karyawan (54,8%) memiliki motivasi kerja yang tinggi, sedangkan 14 orang karyawan (45,2%) lainnya memiliki motivasi yang lebih rendah.

Vol. xx. No.xx. (Tahun). Character : Jurnal Penelitian Psikologi

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya diketahui bahwa pada penilaian gaya kepemimpinan transformasional ditemukan 17 karyawan lainnya (54,8%) menilai gaya kepemimpinan masih rendah. Selanjutnya untuk penilaian motivasi kerja pada karyawan PT. X ditemukan 14 karyawan lainnya (45,2%) memiliki motivasi yang lebih rendah. Maka saran penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan evaluasi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui persepsi kepemimpinan transformasional. Hal yang perlu diperhatikan adalah atasan melibatkan perwakilan karyawan untuk pengambilan keputusan dan merangsang kreativitas karyawan agar karyawan lebih berkembang. Selain itu, perlu meningkatkan kualitas agar mampu mengoptimalkan visi dan misi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya kegiatan training untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi untuk peneliti selanjutnya, namun penelitian ini hanya berfokus pada persepsi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengungkap faktor lain yang berhubungan dengan motivasi kerja seperti beban kerja, subjek penelitian yang berbeda dengan jumlah yang lebih banyak dan lokasi penelitian yang berbeda juga.

Daftar Pustaka

- Arep, I., Tanjung, H., Darwin, S., & Putra, R. M. S. (2003). *Manajemen motivasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo).
- Anggraeni, N. (2011). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada sekolah tinggi seni Indonesia (STSI) bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 12(2), 54-74.
- Assingkily, M. S., & Mesiono, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 147-168.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal studi manajemen dan bisnis*, 5(2), 64-69.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of frederick herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A ghanaian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3, 1-8.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Handayani, R. S. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Hasibuan, M. S. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Maghfiroh, A. (2021). Analisis pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 403-411.
- Mongan, R., Lagarensen, B. E. S., & Wowiling, R. A. (2014). Analisis kepemimpinan supervisor dalam meningkatkan kinerja karyawan f & b service hotel. *HOSPITALITY AND TOURISM*, 1(2).
- Nurhayati, T. (2016). Hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial dan Ekonomi*, 1(2).
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383-394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: A style of motivating employees. *Management & Economics Journal*, 2(2), 1-19.

<https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i1.5222>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: *Alfabeta*.

Tobing, R., & Meilani, Y. F. C. P. (2014). Persepsi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Bintang. *Jurnal Sosial Humaniora (JHS)*, 7(1), 94-117

Widani, I. A. P., Sugianingrat, Widyawati, S. R., Costa, C. A. de J. da, Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and ocb as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>

