

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI
HUMAN CAPITAL PT SUMBER ALFARIA TRIJAYA, TBK
BRANCH SIDOARJO**

**ARTHA CINTANIA FRENDY
DWIARKO NUGROHOSENO**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri
Surabaya,**

Kampus Ketintang, Surabaya 60231

Email: arsyia.atmadinata@gmail.com

Abstract: *The concept of human capital has been applied in PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk as seen from the Key Performance Index oriented division of human capital to the development of employees. Branch Sidoarjo One of Branch, is branches are manage Alfamart store area at Surabaya, Sidoarjo, Tuban, Lamongan, Bojonegoro and Madura. To move the employee's human capital in order to achieve optimal performance of human capital, the branch manager of Human Capital PT Sumber Alfaria Trijaya Sidoarjo lead employees to use transformational leadership styles and motivation of employees in order to maintain the employee's performance can be achieved as planned target. Results prove transformasional leadership style and work motivation simultaneously influence on employee performance, it is seen from the results of the F test is 13.976 with a significance level of 0.001.*

Keywords: *transformational leadership style, motivation and performance of employees.*

PENDAHULUAN

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada di dalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2007). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan

penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi (Budi Setiyawan dan Waridin, dalam Fahmi, 2009). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar

organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan tergantung pada keefektifan organisasi mengeluarkan kebijakan strategis tentang pengelolaan sumber daya manusia. Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, dituntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga cara pemimpin itu di dalam memberikan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri (Fahmi, 2009).

Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan rendah. Maka dari itu, banyak berbagai macam jenis pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak internal perusahaan atau menggunakan jasa pihak eksternal untuk melatih karyawan, dengan harapan kinerja karyawan meningkat. Namun, peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dengan mudah ditingkatkan hanya dengan program pelatihan, hal ini dikarenakan program pelatihan hanya memberikan efek positif rentang waktu yang singkat. Untuk itu gaya kepemimpinan seorang

pemimpin yang baik sangat diperlukan untuk menjaga kinerja dan motivasi karyawan (Fahmi, 2009).

Bisnis Ritel dibagi menjadi empat berdasarkan tingkat perputaran *turn over*nya (perputaran *inventory*) dan *gross margin* yang didapatkan (Sugiarta, 2011), antara lain: 1) bisnis ritel di bidang makanan (restoran), dimana *turn over* tinggi dan marginpun tinggi, misalnya: Mc Donald, KFC dsb, 2) bisnis ritel di bidang barang elektronik, dimana *turn over* rendah tetapi margin tinggi, misalnya: Electronic Solution, Hartono dsb, 3) bisnis ritel di bidang kebutuhan pokok sehari-hari (*customer goods*), dimana *turn over* tinggi, tetapi margin rendah, misalnya Alfamart, Indomaret dsb, dan 4) bisnis ritel di bidang produk baru dimana *turn over* rendah dan marginpun rendah.

Fenomena yang ada adalah perkembangan minimarket di Indonesia yang didominasi oleh dua nama besar yaitu toko Alfamart dan toko Indomaret. Alfamart dan Indomaret termasuk bisnis ritel dibidang kebutuhan pokok sehari-hari (*customer goods*), dimana *turn over* tinggi, tapi dengan margin yang rendah, maka diperlukan strategi perusahaan yang mengarah pada efisiensi biaya yang dikeluarkan, agar keuntungan yang didapatkan dapat dioptimalkan, hal ini menjadi kendala ketika kemampuan sumber daya manusia tidak sebanding dengan kapasitas yang diinginkan perusahaan, biasanya terlihat dari berapa banyaknya barang hilang yang ada di toko. Persaingan untuk mendapatkan konsumen juga sangat sengit dengan strategi masing-masing pelaku bisnis ritel.

Salah satu permasalahan yang ada di *human capital* adalah tingginya *turnover* karyawan. Hal itu diindikasikan dengan frekuensi keluar masuk karyawan Divisi *Human Capital* yang cukup tinggi.

Tantangan yang terjadi dalam mengelola sumber daya manusia di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo adalah UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) yang tinggi mengakibatkan biaya *Opex* (*Operational Expenditure*) semakin tinggi. Dengan biaya *Opex* yang tinggi, karyawan dituntut untuk memberikan kinerja dalam bentuk pelayanan yang baik kepada *customer*.

Kenaikan yang tinggi ini tidak sebanding dengan perkiraan pertumbuhan profit perusahaan, sehingga manajemen di tantang untuk selalu menaikkan profit perusahaan seiring dengan kenaikan UMK di seluruh kota di Indonesia. Kenaikan yang tinggi ini, juga tidak serta merta menaikkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Hal ini menjadi tugas dari Divisi *Human Capital* untuk selalu berusaha meningkatkan motivasi kerja karyawan terutama karyawan lama, hal ini karena PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk menggunakan perspektif *Balance Score Card* dalam mengelola perusahaan. Perspektif dalam *learning and growth* adalah meningkatkan keahlian dan perilaku karyawan, dalam hal ini *human capital* mempunyai tugas dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Divisi *Human Capital* di PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *Branch* Sidoarjo.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gibson, *et.al.*, (2000:53) memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Ben, *et.al.*, (2012) mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Johnson, bahwa seorang pemimpin transformasional memperlihatkan hal-hal, yaitu stimulus intelektual pemimpin transformasional mendorong bawahan supaya kreatif dan inovatif, motivasi inspirasional pemimpin transformasional pandai mengemukakan visi yang muncul, memberi tantangan pada bawahan dengan standar yang tinggi, berbicara dengan optimis dan penuh semangat, idealisme pemimpin transformasional memperlihatkan pendirian, menekankan kepercayaan, tegas pada saat menghadapi persoalan yang sulit, menunjukkan nilai-nilai dan tujuan yang paling penting, memiliki komitmen dan konsekuen dengan keputusannya dan konsiderasi Individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan.

Dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai empat indikator antara lain, stimulus intelektual, motivasi inspirasional,

pengaruh idealisme dan konsiderasi individual (Ben, *et.al.*, 2012).

Motivasi Kerja

Teori Aldefer dalam Hasibuan (2010:46) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu: ekstensi (E), keterkaitan *Relatedness* (R), dan pertumbuhan *Growth* (G)

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

Teori Herzberg dalam Hasibuan (2010:55) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, dimana dalam menciptakan motivasi kerja diperlukan pemenuhan dua faktor kebutuhan antara lain: 1) Faktor *Maintenance*, yaitu kebutuhan terkait kebutuhan makan, minum dan hal – hal mendasar yang artinya karyawan akan semangat bekerja bila dipenuhi kebutuhan makan, minum dan kebutuhan mendasar lainnya, 2) Faktor *Motivation*, yaitu kebutuhan terkait prestasi kerja, pengakuan dan keberhasilan, pekerjaan yang menantang, peningkatan tanggung jawab, dan pertumbuhan. Maka dapat disimpulkan, karyawan akan

mempunyai motivasi jika dipenuhinya kedua faktor dalam kebutuhannya.

Dalam mengukur variabel motivasi kerja yaitu menggunakan teori dari Maslow dalam Hasibuan (2010:63), kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya kemudian akan berusaha memenuhi tingkat berikutnya dan seterusnya. Maslow menggolongkan kebutuhan-kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, yaitu: 1) kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan rasa aman, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan penghargaan, dan 5) kebutuhan aktualisasi diri.

Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan unsur yang penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja bertujuan agar menjaga kinerja karyawan stabil dan dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2010:67-68), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: 1) faktor kemampuan. Secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi IQ (*Intelektual Quation*) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*. Contoh seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah ampuannya; 2) faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Kinerja karyawan berarti produktifitas dan *output* sebagai hasil dari pengembangan karyawan. Kinerja karyawan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: 1) keadilan *procedural*, 2) kewenangan kerja, 3) dukungan organisasi, 4) pelatihan, dan 5) Keadilan distributif revisi (Hameed dan Waheed, 2013).

Dalam mengukur variabel kinerja karyawan yaitu menggunakan teori dari Mangkunegara (2010:67) yaitu, kinerja karyawan diukur berdasarkan dua faktor yang mempengaruhi antara lain faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan itu adalah usaha suatu program pada saat terjadinya interaksi melalui komunikasi dengan gaya tertentu yang memotivasi seseorang atau kelompok dengan pengaruh yang tidak memaksa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral maupun etika. Kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan. Motivasi kerja

karyawan yang tinggi terhadap pekerjaannya, membuat adanya peningkatan kinerja karyawan. (Anikmah, dalam jurnal Fahmi, 2009).

Kepemimpinan adalah usaha suatu program pada saat terjadinya interaksi melalui komunikasi dengan gaya tertentu yang memotivasi seseorang atau kelompok dengan pengaruh yang tidak memaksa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan, motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan yang diberikan serta motivasi kerja karyawan akan memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan membuat motivasi kerja karyawan meningkat, sehingga membuat adanya peningkatan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan sekali gaya kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin dan motivasi kerja. Dengan demikian kinerja karyawan dapat meningkat yang dampaknya tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai jika pemimpin di perusahaan tersebut memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Peneliti berharap gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis

Berdasarkan fenomena dan teori yang dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

(H1) Diduga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan divisi *human capital* PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Branch Sidoarjo; (H2) Diduga terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *human capital* PT.Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Branch Sidoarjo; dan (H3) Diduga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *human capital* PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Branch Sidoarjo.

METODE

Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian kuesioner. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik. Pengujian menggunakan analisis linear berganda dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Divisi *Human Capital* PT Sumber Alfaria Tijaya, Tbk *branch* Sidoarjo tanpa melihat karakteristik masing-masing karyawan.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi Intelektual, dan konsiderasi individual.

Motivasi kerja merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemenuhan kebutuhan fisiologis, pemenuhan kebutuhan rasa aman, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja dan motivasi kerja.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner, wawancara, dan studi kepustakaan. Kuesioner disebarkan kepada 60 responden yang berisi tentang karakteristik demografi responden dan item-item pernyataan tentang variabel penelitian. Skala pernyataan yang digunakan adalah skala likert.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Setelah uji validitas dilakukan terhadap ketiga variabel

yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien validitas semua item pernyataan pada ketiga variabel lebih dari 0,254 sehingga dinyatakan valid. Adapun hasil uji reabilitas terhadap ketiga variabel dapat disimpulkan bahwa semua variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), dan kinerja karyawan (Y) adalah reliabel karena *Cronbach Alpha* > 0,60 sehingga dapat dinyatakan bahwa keseluruhan variabel memiliki realibilitas yang baik.

HASIL

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa nilai *asympt* signifikansi lebih besar dari 5% maka data tersebut berdistribusi normal. Nilai *Tolerance* dari kedua variabel bebas pada penelitian ini lebih kecil dari 0,1 dan nilai VIF dari kedua variabel bebas pada penelitian ini lebih dari 10 maka tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bebas dari multikolinieritas. Pada uji gejlser diperoleh nilai *Sig* (2-tailed) > 0,05 sehingga model regresi berganda memenuhi asumsi heterokedstasitas.

Kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini sebanyak 60 responden kemudian diolah menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Karakteristik responden yang dipilih adalah semua karyawan Divisi *Human Capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *Branch*, Sidoarjo.

Perhitungan data dilakukan dengan menggunakan *Statistic Program of Social Science* (SPSS) *for windows*. Hasil uji analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 1:

Tabel 1
Ringkasan Hasil Analisis Regresi
Linier Berganda

Model	B	t _{hitung}	t _{tabel}
Constant	1,139	1,1758	1,67
X1	0,080	0,634	
X2	0,629	5,008	
F _{hitung}	13,976		
F _{tabel}	3,34		
R ²	0,329		

Sumber: *output* SPSS

Berdasarkan tabel 1 dapat digunakan untuk menyusun model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,139 + 0,080X_1 + 0,629X_2 + e$$

Konstanta sebesar 1,139 menyatakan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) sama dengan 0 atau tetap, maka kinerja karyawan (Y) nilainya sebesar 1,139. Artinya bila Divisi *Human Capital* PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo tidak meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja maka, kinerja karyawan akan tetap sebesar 1,139. Secara lebih sederhana dijelaskan bahwa tanpa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, maka kinerja karyawan sudah ada. Hal itu terjadi karena dipengaruhi oleh faktor lain misalnya budaya kerja, pelatihan, bonus, dan lain – lain.

Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,080. Artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) berubah satu satuan, maka variabel Kinerja karyawan (Y) akan berubah sebesar

0,080 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai hubungan searah dengan Kinerja karyawan (Y). Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional (X_1) dengan Kinerja karyawan (Y), semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,629. Artinya motivasi kerja (X_2) berubah satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan berubah sebesar 0,629 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X_2) mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan (Y). Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antara motivasi kerja (X_2) dengan kinerja karyawan (Y). Semakin positif motivasi kerja maka akan berdampak positif juga terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional menghasilkan $t_{hitung} = 0,634 < t_{tabel} = 1,67$ dengan nilai signifikansi $0,529 > 0,05$. Berdasarkan hasil statistik dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil pengujian pengaruh motivasi kerja (X_2) menghasilkan $t_{hitung} = 5,0008 > t_{tabel} = 1,67$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil statistik dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

dapat dikatakan bahwa secara parsial motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 1 diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dimana nilai $F_{hitung} = 13,976$ dan $F_{tabel} = 3,34$ dengan nilai probabilitas $sig = 0,000$. Nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,000 < 0,005$, maka H_0 diterima yang berarti secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh hasil bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (simultan) adalah sebesar 0,329 atau 32,9% yang termasuk dalam kategori sedang.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Bila ditinjau dari nilai signifikansi, variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu Utami (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional bukan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan Divisi *Human Capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* sidoarjo.

Berdasarkan hasil kuesioner, mendeskripsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di Divisi *Human Capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo adalah tinggi, hal ini juga terlihat dari keempat indikator, yaitu pengaruh idealism, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Indikator gaya kepemimpinan yang paling tinggi adalah motivasi inspirasional dan indikator paling rendah adalah stimulasi intelektual. Dalam hal ini karyawan *Human Capital* melihat sosok manager *Human Capital* sebagai atasan yang memotivasi anak buahnya.

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian dari Regina (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena, karyawan memiliki motivasi kerja yang berasal dari internal diri karyawan sehingga kinerja karyawan akan tetap diposisi yang sama tanpa melihat gaya kepemimpinan atasan.

Namun jika ditinjau dari jawaban responden pada indikator variabel gaya kepemimpinan, karena kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja yang berasal dari intern karyawan *Human Capital*. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional tetap perlu diterapkan oleh semua manager di PT Sumber Alfaria Trijaya *branch* Sidoarjo, karena berpengaruh terhadap tingkat *turn over* karyawan yang disebabkan ketidakcocokan dengan atasan. Hal ini dengan dibuktikannya tidak ada karyawan keluar karena alasan ketidakcocokan dengan atasan.

Berdasarkan hasil kuesioner penelitian, untuk gaya kepemimpinan transformasional masuk kategori tinggi, indikator gaya kepemimpinan yang paling tinggi adalah motivasi inspirasional

dan indikator paling rendah adalah stimulasi intelektual. Dalam hal ini karyawan *human capital* melihat sosok manager *human capital* sebagai atasan yang memotivasi anak buahnya.

Namun, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja yang berasal dari *intern* karyawan *human capital*. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional tetap perlu diterapkan oleh semua manager di PT Sumber Alfaria Trijaya *branch* Sidoarjo, karena berpengaruh terhadap tingkat *turn over* karyawan yang disebabkan ketidakcocokan dengan atasan. Hal ini dengan dibuktikannya tidak ada karyawan keluar karena alasan ketidakcocokan dengan atasan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian penelitian ini diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil uji signifikansi t yang dibawah 5% yaitu 0,01% yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan Divisi *Human Capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo.

Berdasarkan hasil kuesioner penelitian, untuk motivasi kerja adalah tinggi, indikator motivasi kerja paling tinggi adalah pemenuhan kebutuhan fisiologis dan indikator paling rendah adalah pemenuhan kebutuhan penghargaan. Dalam hal ini motivasi kerja yang paling

mendasari karyawan *human capital* dalam bekerja adalah pemenuhan kebutuhan fisiologis, artinya karyawan bekerja dengan motivasi utama adalah gaji/ upah yang diberikan dengan nilai. Sedangkan untuk paling rendah, walaupun nilainya masuk kategori tinggi adalah pemenuhan kebutuhan penghargaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu diberikan sistem pemberian bonus yang disesuaikan dengan pencapaian kinerja karyawan dalam tahun berjalan, hal ini dapat dimonitor oleh *human capital*. Hal ini karena sistem pemberian bonus diberikan tidak sesuai kinerja karyawan, namun berdasarkan jumlah gaji ditahun tersebut. Lalu, perlu diberikan pelatihan yang bersifat merubah perilaku karyawan seperti memperbaiki komunikasi dengan memberikan pelatihan teknik komunikasi yang baik. Contoh yang lain adalah memberikan pelatihan etos kerja untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan diharapkan selalu diposisi yang stabil. Hal ini, agar kinerja karyawan juga berada diposisi yang stabil bahkan terus meningkat dimasa yang akan datang. Peningkatan kinerja, salah satu keharusan yang dilakukan oleh semua perusahaan, dimana bisa didapatkan dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Di masa kini semua perusahaan sedang melakukan *talent war*. Dimana perusahaan akan mencari karyawan yang berbakat dari luar perusahaan dengan cara melakukan pendekatan dengan universitas-universitas ternama.

Namun, jangan melupakan bahwa perusahaan harus selalu menjaga karyawan berbakat yang dimiliki untuk menciptakan pemimpin perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini juga termasuk salah

satu, cara untuk selalu meningkatkan motivasi kerja karyawan, jika berdasarkan teori motivasi kerja *Maslow* maka mempertahankan karyawan yang bertalenta meningkatkan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Branch Sidoarjo.

Berdasarkan data responden dan hasil olah data bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan uji *adjusted R square* (R^2) diperoleh hasil bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (simultan) adalah sebesar 0,329 atau 32,9% yang termasuk dalam dan sisanya 67,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya, karena kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Berdasarkan hal tersebut seharusnya Divisi *Human Capital* PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk selalu menjaga motivasi kerja karyawan tetap dalam kondisi yang stabil, karena pengaruhnya yang terbukti signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner, perlu ditingkatkan motivasi kerja kebutuhan akan penghargaan. Hal ini karena nilainya yang paling kecil dibandingkan dengan yang lain.

Salah satu yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kebutuhan akan penghargaan adalah melakukan pengukuran kinerja dengan konsisten, hal ini

agar perusahaan mengetahui karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan karyawan yang memiliki talenta. Hal ini juga membuat jiwa kompetitif yang baik jika karyawan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik maka memacu untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ilmiah manajemen ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dwiarko Nugrohoseno S.P.Si, M.M selaku dosen pembimbing penelitian ilmiah ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Divisi *Human Capital* PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Divisi *Human Capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *human capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo.

Saran bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian diluar variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini maupun mengkombinasikannya, dikarenakan masih terdapat pengaruh sebesar 67,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Misalnya variabel pelatihan karyawan, budaya kerja dan variabel

yang lain. Selain itu dalam pertanyaan kuesioner diharapkan menggunakan kalimat yang lebih detail sesuai dengan indikator variabel agar jawaban responden tidak bias.

Selain itu disarankan perlunya meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara memberikan *reward*, berupa penghargaan atau bonus bagi karyawan yang mencapai kinerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini sudah dilakukan sebelumnya, namun tidak mengacu pada kinerja karyawan sehingga perlu diberikan bonus berdasarkan kinerja karyawan.

Perlunya membuat indikator kinerja karyawan yang baru, hal ini karena setiap tahun UMK meningkat lebih dari 30% (dari tahun 2013 s.d 2015) sehingga perusahaan harus meningkatkan produktifitasnya untuk memenuhi ketentuan UMK di masing-masing kepemimpinan transformasional kerja yang ada.

Divisi *Human Capital* menjadi role model dalam hal motivasi kerja untuk divisi lain, hal ini karena divisi *Human Capital* merupakan motor penggerak sdm di PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk cabang Sidoarjo. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan membuat sistem informasi manajemen, terkait kepuasan karyawan dan menjadikan *Human Capital* sebagai pusat informasi terkait perkembangan kepuasan karyawan, perkembangan bisnis kedepan dan informasi lain yang bermanfaat untuk diberikan kepada karyawan bagian lain.

Selain itu disarankan kepada manager *human capital* PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk *branch* Sidoarjo untuk mengedukasi tentang bagaimana meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Hal ini karena, perkembangan teknologi yang semakin meningkat kecenderungan menuntut karyawan untuk selalu memperbaharui

pengetahuannya. Tahun 2015 adalah tahun berjalannya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang artinya akan banyak masuknya tenaga kerja di berbagai negara dari Asia Tenggara. Hal ini, sudah ditandai dengan banyaknya lowongan pekerjaan yang masuk di Indonesia, begitu juga tenaga kerja asing dari negara asia tenggara yang bekerja di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ben, Etim Edoh, Agu .O. Agu, 2012. *Impact of Transformational and Transactional Leadership on organizational performance. International journal for current research.* 4(11).
- Fahmi, 2009. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang.* Skripsi, Universitas Gunadarma.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes.* Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hasibuan, Malayu, S.P.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara
- Hameed, Abdul dan Amer Waheed. 2013. *Employee Development and Its Effect on Employee Performance: A Conceptual Framework.* International journal of business and social science. 2(13).
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2010. *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: Reflika Aditama.
- Regina, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.* Solo: Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P.2007. *Perilaku Organisasi, Edisi Ke-10, Cet 11.* PT Indek.
- Sugiarta, Nyoman I 2011. *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Ritel Modern.* Jakarta. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, Torisa. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja pada PT. Trade Servistama.* Jakarta: Universitas Budi Luhur.