

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA PT. GEARINDO PRAKARSA SURABAYA)**

Yuni Yulia Putri

Universitas Negeri Surabaya

yuniputri@mhs.unesa.ac.id

Abstract

In an organization requires human resources in order to achieve company goals, for it hence required good performance from employees, good performance of course Supported by other factors such as leadership style and work discipline. PT Gearindo Prakarsa Surabaya implements a transformational leadership style. The purpose of this research is to test and analyze the influence of transformational leadership style on employee performance through work discipline. The sample used in the study amounted to 56 employees of PT Gearindo Prakarsa Surabaya. Analytical technique used is Structural Equation Model Partial Least Square with the help of SmartPLS software. The results of this study indicate that the transformational leadership style has a significant effect on work discipline, transformational leadership style has no significant effect on employee performance, work discipline has significant effect on employee performance, and leadership style significantly influence employee performance through work discipline.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Work Discipline, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat dan berubah-ubah menuntut perusahaan untuk dapat memaksimalkan kinerja organisasinya agar dapat tetap bertahan menghadapi persaingan. Dalam memasuki era perekonomian bebas dan terbuka di tahun 2015 diperlukan upaya lebih besar dari organisasi maupun perusahaan agar mampu bertahan sekaligus bersaing di kancah internasional.

Beberapa perusahaan memberikan perhatian yang lebih kepada karyawan yang dimiliki dan mempertimbangkan mereka sebagai aset perusahaan yang sangat penting (Srivastava dan Misra, 2012). Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan dari Mathis dan Jackson (2011:113), di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Karena melalui sumber daya manusia, sumber daya yang lain dapat berfungsi dengan maksimal.

Faktor kepemimpinan sangat penting untuk perusahaan. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang menumbuhkan sikap positif pada karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi

seorang yang merasa mampu, bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya (Bass dan Avolio, dalam Aprilita 2012).

Penelitian Tucunan dkk (2014) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Risambessy *et al.* (2012) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Budiwibowo (2014) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Supriatin dan Wandary (2015) juga menunjukkan yang berbeda bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja para karyawan dan sebaliknya jika tingkat kedisiplinan rendah akan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan. Menurut Rivai dan Sagala (2010:824) kekurangan disiplin di dalam manajemen suatu

perusahaan juga berdampak pada turunnya kinerja karyawan sehingga mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Dapu (2015) hasilnya menunjukkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Thaeif *et al.* (2015) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2013) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa disiplin kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja sendiri erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi yang dipimpin. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Hal tersebut telah dibuktikan oleh Jaya dan Adnyani (2015) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil yang serupa juga dapat dilihat dari penelitian Sutarmaningtyas dkk (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan.

Pada penelitian ini peneliti memilih PT Gearindo Prakarsa Surabaya. Perusahaan ini beralamatkan di Jl. Margomulyo No. 53A Surabaya. PT Gearindo Prakarsa cabang Surabaya berdiri sejak tahun 2009. PT Gearindo Prakarsa Surabaya sendiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha *construction, electrical, mechanical*.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan pihak perusahaan bagian HRD dan *finance*, selama menjabat 4 tahun *branch manager* selalu mengingatkan kepada para karyawan agar mengutamakan keselamatan kerja. Pemimpin juga selalu memotivasi dan mendorong karyawan agar bekerja secara maksimal dan memberikan produk/ layanan terbaik dengan kualitas tertinggi. Pemimpin bersikap ramah, adil, arif dan bijaksana. Sehingga PT Gearindo Prakarsa cabang Surabaya mempunyai rasa kekeluargaan dan *teamwork* yang baik. Sikap pemimpin yang seperti itu membuat karyawan merasa kagum dan percaya kepada pemimpin bahwa dengan kepemimpinannya perusahaan dapat mencapai visi perusahaan dan perusahaan akan menjadi lebih baik. Pemimpin selalu memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai dan selalu berusaha memberikan dorongan kepada karyawan agar bekerja secara maksimal.

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan karyawan daripada kepentingan diri sendiri. Hal tersebut ditunjukkan pada saat karyawan tidak ada kendaraan untuk

membeli barang untuk produksi. Pemimpin meminjam mobil pribadinya untuk keperluan perusahaan. Pemimpin PT. Gearindo Prakarsa Surabaya selalu bekerja secara maksimal. Pemimpin masih bekerja meskipun pada jam istirahat. Hal tersebut menimbulkan karyawan merasa termotivasi dan terinspirasi sehingga karyawan juga berusaha bekerja secara maksimal. Pemimpin di PT. Gearindo Prakarsa Surabaya dalam kepemimpinannya selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan pemimpin memberikan nasihat, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan. Pemimpin juga ikut membantu menyelesaikan masalah dan memberikan solusi kepada karyawan. Sesuai dengan informasi tersebut maka dapat dinyatakan bahwa pemimpin di PT. Gearindo Prakarsa Surabaya adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya PT Gearindo Prakarsa Surabaya berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada klien. Dari tahun ke tahun PT Gearindo Prakarsa Surabaya selalu berusaha memperbaiki kualitas produk dan pelayanan mereka. Agar klien yang bekerja sama dengan PT Gearindo Prakarsa puas dengan kinerja PT Gearindo Prakarsa Dalam hal kedisiplinan PT Gearindo Prakarsa Surabaya dirasa masih kurang, dibuktikan dengan masih adanya beberapa karyawan yang datang terlambat, makan siang sebelum jam istirahat dan istirahat melewati jam istirahat yang ditentukan. Perusahaan juga memberikan sanksi kepada karyawan yang sering terlambat berupa teguran langsung, dan jika dilakukan berulang-ulang dengan alasan yang sama akan diberikan surat peringatan.

Meskipun demikian target produksi PT Gearindo Prakarsa Surabaya selalu dapat terpenuhi, hal ini terbukti bahwa kinerja karyawan yang sering terpenuhi target produksinya. Karyawan juga sudah mempunyai inisiatif untuk bekerja secara maksimal meskipun bekerja tanpa pengawasan. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan fenomena yang ada di lapangan dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Dari uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya)”.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2016:261) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi. menyadari kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan (Burns dalam Sovyia, 2005). Kepemimpinan transformasional adalah Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seseorang yang merasa mampu, bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Bass dan Avolio, dalam Aprilita 2012).

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator dari Bass (dalam Budiwibowo, 2014) yang terdiri dari kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual. Peneliti memilih indikator tersebut karena teori Bass sudah pernah digunakan sebagai pengukuran dari Budiwibowo (2014) dan Kharis (2015), selain itu teori tersebut dianggap paling mendekati dengan fenomena dan ciri gaya kepemimpinan yang ada di PT. Gearindo Prakarsa Surabaya.

Kinerja Karyawan

Rivai dan Sagala (2010:548) mendefinisikan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Sinambela (2012:5) kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Bernandin dan Russel (dalam Indra Kharis, 2015) yaitu Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan waktu (*Timeliness*), Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*), Bekerja tanpa pengawasan (*Need for supervision*), dan Dampak interpersonal (*Interpersonal impact*). Peneliti memilih indikator dari Bernandin dan Russel karena dalam jurnal Indra Kharis (2015) itu mempunyai item indikator yang lengkap, selain itu teori tersebut dianggap paling mendekati

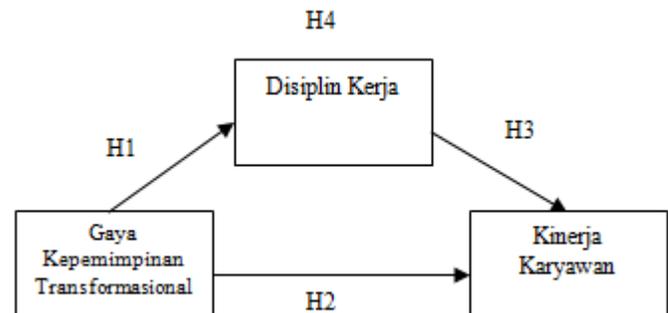
fenomena dan keadaan kinerja karyawan pada PT. Gearindo Prakarsa Surabaya.

Disiplin Kerja

Handoko (dalam Sinambela, 2012:238) berpendapat bahwa disiplin adalah setiap kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Thaeief *et al.* (2015) disiplin kerja dikatakan sebagai sikap perilaku karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan/berlaku dan menyesuaikan organisasi harus didasarkan pada kesadaran diri.

Pengukuran disiplin kerja pada penelitian ini menggunakan indikator yang diadopsi dari Thaeief *et al.* (2015) yaitu frekuensi kehadiran pada hari kerja serta ketepatan jam dan pulang; kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku; kepatuhan terhadap standart yang tentukan pekerjaan; dan etos kerja karyawan di perusahaan. Peneliti memilih indikator dari Thaeief *et al.* (2015) karena penelitian tersebut dilaksanakan di perusahaan bidang jasa yang sesuai dengan perusahaan yang peneliti lakukan, selain itu teori ini dianggap paling mendekati dengan keadaan dan fenomena disiplin kerja pada PT. Gearindo Prakarsa Surabaya.

Kerangka konseptual



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Dari gambar 1 dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Sehingga untuk mempengaruhi kinerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan terlebih dahulu harus mempengaruhi disiplin kerja. Setelah disiplin kerja terpengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, selanjutnya disiplin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis

- H1 : diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
- H2 : diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3 : diduga disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H4 : diduga disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian sebanyak 56 orang dari seluruh karyawan bagian *Superintendent workshop, Engineering, HRD, Finance, Security, QA/QC, HSE, Fitter, Maintenance, Materialman, Welder, Painter/blaster, Operator crane, dan Scaffolder* kecuali satu pemimpin (*branch manager*). Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial menggunakan software SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan tabel 1 memberikan informasi bahwa pada PT Gaerindo Prakarsa Surabaya mayoritas karyawan adalah berjenis kelamin Laki – Laki dengan presentase 94,6%, berusia 31-40 tahun dengan presentase 42,9%, berpendidikan Sarjana dengan presentase 41,1% dan sudah bekerja selama 4-6 tahun dengan presentase 42,9%.

Tabel 1.

KARAKTERISTIK RESPONDEN			
KARAKTERISTIK			
No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Jenis Kelamin:		
	Laki – Laki	53	94,6%
	Perempuan	3	5,4%
2	Usia:		
	20 – 30 tahun	17	30,4%
	31 – 40 tahun	24	42,9%
	41 – 50 tahun	12	21,4%
	>50 tahun	3	5,4%
3	Pendidikan:		
	SMA/SMK	16	28,6%
	Diploma	17	30,4%
	Sarjana	23	41,1%
4	Lama Bekerja :		
	< 1 tahun	4	7,1%
	1-3 tahun	19	33,9%
	4-6 tahun	24	42,9%
	>6 tahun	9	16,1%

Sumber : diolah peneliti

Hasil Analisis Statistik Inferensial

Tabel 2.

HASIL UJI HIPOTESIS					
Pengaruh Antar Variabel	Original sampel (O)	T Statistics (IO/STERRI)	T-table	T-Keterangan	
(X) → (Z)	0,369	3,168	≥1,96	Signifikan	
(Z) → (Y)	0,519	4,858	≥1,96	Signifikan	
(X) → (Y)	0,062	0,371	≥1,96	Tidak signifikan	
(X) → (Z) → (Y)	0,191	2,526	≥1,96	Signifikan	

Sumber: diolah peneliti

Berdasarkan dari tabel 2 gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,168 lebih besar dari 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif.

Berdasarkan dari tabel 2 disiplin kerja ke kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistik disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 4,858 yang lebih besar dari 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja terhadap

kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif.

Berdasarkan dari tabel 2 gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,371 yang lebih kecil dari 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan.

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa disiplin kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya karena nilai koefisien gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja lebih besar daripada koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Jaya dan Adnyani (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

Branch manager PT Gearindo Prakarsa Surabaya, sebagai seorang pemimpin mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan. manajer cabang sebagai seorang pemimpin harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya yang ada serta memikirkan dan merumuskan program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Dalam kepemimpinannya seorang manajer cabang sebagai pemimpin dituntut memiliki kemampuan dan ketrampilan di dalam mengelola organisasi dan bawahannya, termasuk dalam memberlakukan standar kerja dan karyawan dituntut mempunyai teamwork yang baik, etos kerja yang tinggi dalam bekerja dan menghormati antar karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan data yang diperoleh penulis dari responden, dimana secara umum menyatakan bahwa hal tersebut dapat memberikan manfaat atas peningkatan etos kerja yang berpengaruh pada disiplin kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Sutarmaningtyas (2014) yang menyatakan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja.

Kenyataan di perusahaan dari hasil wawancara dengan pak Dony selaku HRD dan bu Yuli bagian *finance*, pemimpin yang ada di PT. Gearindo Prakarsa Surabaya merupakan seorang panutan dan memeberikan contoh kepada bawahannya. Pemimpin selalu mendorong karyawan untuk mematuhi peraturan dan selalu menekankan agar karyawan bisa bekerja secara *teamwork* dan beretika yang baik. Pemimpin PT. Gearindo Prakarsa merupakan panutan dalam perusahaan, membimbing, membina dan menasehati karyawan dengan arif dan bijaksana.

Dengan sikap pemimpin yang seperti itu, akan mampu meningkatkan kesadaran karyawan akan kewajibannya seperti mampu mematuhi aturan yang sudah ditetapkan, tidak melakukan perbuatan yang semaunya sendiri, dan tidak melakukan kesalahan berulang-ulang dengan begitu karyawan mampu meminimalisir pelanggaran. Jadi semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula karyawan yang akan menerapkan kedisiplinan.

Beberapa peraturan yang ada di PT Gearindo Prakarsa Surabaya adalah menjalankan tugas sesuai dengan jabatan atau penugasan yang diberikan dan sesuai uraian pekerjaan; memelihara perilaku yang baik dan positif kepada atasan di perusahaan, kepada atasan maupun terhadap rekan kerja; berada ditempat kerja sesuai dengan waktu kerja yang ditetapkan dan tidak boleh menerima tamu selama jam kerja tanpa seijin atasan; menggunakan perlengkapan dan peralatan kerja serta alat pelindung keselamatan kerja sesuai ketentuan kerja dan peraturan kerja perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya. Hasil ini mendukung hasil penelitian dari Elgelal dan Noermijati (2014) dan penelitian dari Budiwibowo (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya terbukti baik. Hal ini dibuktikan dengan deskripsi jawaban responden variabel gaya

kepemimpinan transformasional dengan skor rata-rata yang tergolong tinggi yaitu sebesar 4,322.

Nilai tertinggi yang diberikan oleh responden berada pada indikator pertimbangan individual dengan skor rata-rata sebesar 4,393. Hal tersebut menggambarkan bahwa pemimpin PT Gearindo Prakarsa Surabaya selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan pemimpin memberikan nasihat, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan aspirasi dan keluhan karyawannya. Pertimbangan individual membuat karyawan terkadang merasa bahwa pemimpin tidak dapat menganggap kemampuan karyawan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.

Nilai tertinggi untuk variabel kinerja karyawan yang diberikan oleh responden berada pada indikator bekerja tanpa pengawasan dengan skor rata-rata sebesar 4,179. Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya mampu bekerja tanpa diawasi oleh pemimpin. Ada lebih banyak karyawan laki-laki daripada perempuan dan usia karyawan relatif muda sehingga mereka yang bekerja kurang dari setahun mungkin tidak merasa bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu memperbaikinya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Dapu (2015), penelitian Thaief *et al.* (2015), dan penelitian Turang *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji deskriptif menunjukkan bahwa disiplin kerja pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,749. Begitu pula dengan variabel kinerja karyawan yang masuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 4,118.

Berdasarkan hasil wawancara bagian HRD dan *finance*, karyawan PT Gearindo Prakarsa Surabaya, disiplin kerja sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan lagi dalam meningkatkan ketepatan jam pada saat masuk kerja dan jam masuk setelah istirahat. Hal tersebut berarti bahwa frekuensi kehadiran di perusahaan perlu ditingkatkan karena

para karyawan masih banyak yang datang terlambat pada saat apel pagi yang diwajibkan di perusahaan.

Berdasarkan aturan kerja di PT Gearindo Prakarsa Surabaya, karyawan wajib untuk taat pada aturan jam kerja, tidak melakukan pelanggaran jam istirahat dan jadwal kerja lain, keterlambatan masuk kerja, dan wajib menaati aturan jam kerja per hari. Namun, yang terjadi pada karyawan di PT Gearindo Prakarsa Surabaya, ternyata masih ada beberapa karyawan yang terlambat masuk kerja dan melakukan pelanggaran jam istirahat yaitu istirahat sebelum waktunya. Berdasarkan hasil wawancara dalam sehari ada 5 sampai 8 orang yang terlambat masuk kerja. Hal tersebut mengakibatkan indikator frekuensi kehadiran mendapatkan nilai terendah yang diberikan oleh responden dibandingkan dengan indikator disiplin kerja lainnya yaitu sebesar 3,643.

PT Gearindo Prakarsa Surabaya menerapkan presensi *check clock/finger print* (area workshop surabaya) untuk mendata kehadiran karyawan, khususnya mengenai kehadiran atau jam masuk kerja pada setiap hari. Untuk karyawan atau pekerja di luar area *workshop* surabaya, *supervisor* menginformasikan ke HRD workshop surabaya paling lambat jam 08.00 setiap hari. Karyawan wajib *check clock/finger print* sebelum masuk kerja. Namun penggunaan alat check clock juga masih belum optimal, karena karyawan masih banyak yang lupa untuk *check clock/finger print* saat masuk kerja. Tidak hanya itu, karyawan juga *check clock/finger print* pada saat datang saja dan ketika pulang kerja tidak melakukan *check clock*. Hal ini menyebabkan kontrol berkaitan dengan jam lembur tidak terdata dengan baik.

Sedangkan nilai tertinggi yang diberikan oleh responden untuk variabel disiplin kerja berada pada indikator etos kerja karyawan di perusahaan dengan skor rata-rata sebesar 3,893. Karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya memiliki mempunyai etos kerja yang tinggi dalam bekerja dan menghormati antar karyawan dalam bekerja. Karyawan PT Gearindo Prakarsa Surabaya mempunyai sikap yang ramah, mempunyai rasa kekeluargaan, saling menghargai antar karyawan dan mempunyai *teamwork* yang baik. Sehingga menyebabkan karyawan dapat bekerja secara maksimal dan nyaman. Karena suasana kerja yang menyenangkan akan menambah semangat kerja dalam menjalankan pekerjaannya.

Pengaruh Disiplin Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa disiplin kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya karena nilai koefisien gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja lebih besar daripada koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Kemudian jika dengan melihat nilai t hitung sebesar 2,526 lebih besar dari t tabel 1,96 yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan pengamatan dan wawancara kepada karyawan PT Gearindo Prakarsa Surabaya dimana pemimpin perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga kesadaran karyawan akan pentingnya tindakan disiplin mudah dicapai sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. Gearindo Prakarsa Surabaya, Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan memberikan motivasi, pelatihan, dan *coffeebreak* pada jam 10 pagi. Pemimpin selalu memberikan semangat kepada karyawan yang terlihat kurang semangat dalam bekerja agar karyawan tersebut bekerja dengan baik dan maksimal. Pemimpin juga memberikan penghargaan/ *reward* kepada karyawan terbaik setiap tahun pada saat ulang tahun PT. Gearindo Prakarsa. Karena ada penilaian karyawan tiap tahunnya. Karyawan yang terbaik akan mendapatkan reward. Itu dapat dilihat dari penilaian kinerja pegawai. Reward tersebut berupa sertifikat, motor, dan bermacam-macam benda. Hal tersebut membuat karyawan berusaha melakukan pekerjaannya secara maksimal.

Berdasarkan dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terlihat bahwa karyawan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik tanpa harus diingatkan. Walaupun karyawan sedang tidak memiliki tugas, mereka memiliki inisiatif untuk mengerjakan hal lain yang berguna seperti merapikan ruang kerja, atau berinteraksi dengan karyawan lain atau pimpinan.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya melalui

penegakkan disiplin kerja. Sehingga apabila pemimpin ingin meningkatkan kinerja karyawan maka pemimpin harus lebih mempertegas disiplin kerja dan sanksi apabila ada karyawan yang melakukan pelanggaran.

Hasil ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang meneliti tentang pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga ada temuan baru dimana variabel disiplin kerja dapat dijadikan sebagai variabel intervening atau memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Sikap pemimpin yang selalu mendorong karyawan untuk mematuhi peraturan dan selalu menekankan agar karyawan bisa bekerja secara *teamwork* dan beretika yang baik akan mampu meningkatkan kesadaran karyawan akan kewajibannya seperti mampu mematuhi aturan yang sudah ditetapkan, tidak melakukan perbuatan yang semaunya sendiri, dan tidak melakukan kesalahan berulang-ulang.
2. Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya mampu bekerja tanpa diawasi oleh pemimpin. Karyawan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik tanpa harus diingatkan. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan pada PT Gearindo Prakarsa Surabaya memiliki mempunyai etos kerja yang tinggi, mempunyai rasa kekeluargaan, saling menghargai antar karyawan dan mempunyai *teamwork* yang baik dalam bekerja. Sehingga menyebabkan karyawan dapat bekerja secara maksimal dan nyaman.
4. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Pemimpin perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik sehingga kesadaran karyawan akan pentingnya tindakan disiplin mudah dicapai sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri.

SARAN

Untuk meningkatkan kinerja sebaiknya perusahaan lebih menegakkan disiplin kerja dengan mempertegas peraturan, standart operasional prosedur, dan sekaligus melakukan tindakan secara tegas apabila terdapat pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan dengan cara menegur atau sampai memberi sanksi pada karyawan yang melanggar aturan serta memberikan pengakuan jika karyawan tersebut menjadi karyawan yang teladan. Karena berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara masih ada beberapa karyawan yang terlambat masuk kerja, dan terlambat masuk setelah jam istirahat.

Untuk meningkatkan motivasi agar karyawan lebih semangat dalam bekerja dan berusaha bekerja secara maksimal yaitu dengan memberikan arahan, dorongan, nasihat, dukungan, dan memberikan kejelasan tentang tujuan perusahaan dengan penjelasan secara spesifik dan memberikan solusi tentang pencapaian target. Karena berdasarkan pengamatan dan pembahasan, pemimpin dirasa masih kurang dalam hal motivasi inspirasional.

Perusahaan sebaiknya menambah *Closed Circuit Television* (CCTV) agar pengawasan lebih efektif. Karena dengan adanya CCTV diharapkan karyawan lebih bekerja secara maksimal dan mencegah tindakan yang kurang diinginkan dan mengurangi pelanggaran yang terjadi.

Untuk peneliti selanjutnya hendaknya penelitian yang dilakukan lebih diperluas lagi ke perusahaan bidang jasa dan manufaktur lainnya. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menambah variabel motivasi dan budaya organisasi dalam model penelitian, karena pada permasalahan yang terjadi pada kepemimpinan transformasional terdapat motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan yang terjadi pada kedisiplinan ada kaitanya dengan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Aprilita, Bina. (2012). Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio menurut Persepsi Karyawan dalam Membangun Gaya Kepemimpinan Yang Efektif (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates). *Jurnal Universitas Diponegoro*. 3(2): 62-79

Budiwibowo. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun. *Premiere Educandum*. 4(2): 119-132

Dapu, Valensia Angelina Wisti. (2015). The Influence of Work Discipline, Leadership, and Motivation on

Employee Performance at PT. Trakindo Utama Manado. *Jurnal EMBA*. 3(3): 352-36

Elgelal, Kamel Saleh Khalifah., Noermijati. (2014). The Influence of Transformational Leadership on Employees Perfomance (A Study of The Economics and Business Faculty Employees At University of Muhammadiyah Malang). *Jurnal Asia-Pasific Management And Business Application*. 3(1): 48-66

Jaya, Kadek Yudi Prawira ., Andyani, I Gst. Ayu Dewi. (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4(9): 2702-2721

Kharis, Indra. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 3(1): 1-9

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.

Mathis, Robert. L. dan Jackson John. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Risambessy, A., Swasto, B.,Thoyib, A., Astuti, E.S,. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(9): 8833-8842

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Juavani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi ke-16*. Jakarta: Salemba Empat.

Setiawan, Agung. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(4): 1245-1253

Sinambela, Lijan Poltak. (2011). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sovylia, Desianti. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi. *Journal Studi Manajemen & Organisasi*. 2(1): 35-39

Srivastava, Abhilasha.& Misra, Sheelan. (2012). Is Spiritual Quotient a Better Tool of Success: Spirituality in The New World Order. *Internasional Journal Of Multidisciplinary Management Studies*. 2(1): 256-266

Supriatin, dan Wimby Wandary. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

- Finansial dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSIA Mutiara Bunda. *Jurnal Wawasan Manajemen*. 3(3): 243-253
- Susanti, A., dan Sigit, W. B. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *j@ti Undip*. 7(2): 77-84
- Sutarmaningtyas, Hakam, Iqbal. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Adira Dinamika Multifinance Kabupaten Paser Propinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 14(2): 1-9.
- Thaief, Ilham., Baharuddin, Aris., Priyono., dan Idrus, Mohamad Syafi'i. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance. *Review of European Studies*. 7(11): 22-33
- Tucuan, R.J.A., Supartha, W.G., dan Riana, I Gede. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 3(9): 533-550
- Turang, Richard Christian. Kindangen, Paulus. Tumiwa, Johan. (2015). Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT.Dayana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 15(4): 505-516
- Widiyawati, Marisa Ana. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus pada Wahana Komputer Semarang). *Dinamika Manajemen*. 2(2): 1-16
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.