

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Ade Rio Martha<sup>1</sup>, Kusdi Rahardjo<sup>2</sup>, Arik Prasetya<sup>3</sup>

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

Email: aderiomartha26@gmail.com<sup>1</sup>, kusdi\_sbu@yahoo.com<sup>2</sup>, Aridya\_76@yahoo.com<sup>3</sup>

## ABSTRACT

*This research was conducted to determine the effect of transformational leadership style on performance of employee mediated by work motivation variables. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The data used were primary data that obtained and collected through direct survey using questionnaires to respondents. Proportional random sampling method was used in this research. The participants were 109 employees of PT. Gersindo Minang Plantation-Palm Oil Mill (GMP-POM). Explanatory methods and Structural Equation Modeling (SEM) were used to explain between variables. In analyzing the data, this research evaluated the measurement model (Outer model), structural model (Inner model), goodness of fit, and hypotheses tested using Bootstrapping. The results of this research indicated that the transformational leadership style has a significant positive effect on work motivation. The transformational leadership style has a positive and not significant effect on employee performance, meanwhile, work motivation has a significant positive effect on employee performance. This research also proved that work motivation successfully mediated the effect of transformational leadership styles on employee performance from insignificant positive to significant positive.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Employee Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang didapat dan dikumpulkan melalui *direct survey* menggunakan kuisioner kepada responden. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling* dengan sampel yang diambil sebanyak 109 orang pada karyawan PT. Gersindo Minang Plantation-Palm Oil Mill (GMP-POM). Metode eksplanatori dan *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menjelaskan antar variabel. Dalam menganalisis data pada penelitian ini dilakukan evaluasi model pengukuran (*Outer model*), Evaluasi model struktural (*Inner model*), Evaluasi *Goodness of fit*, serta pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Bootstrapping*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dari positif tidak signifikan menjadi positif signifikan.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

Dalam pencapaian tujuan perusahaan baik disektor bisnis maupun disektor publik kinerja karyawan memiliki tupoksi yang besar dalam hal merealisasikan hal tersebut, dimana kinerja dari karyawan ini akan menentukan terealisasi atau tidaknya program-program yang direncanakan dan diperintahkan oleh pimpinan perusahaan, ketika kinerja dari karyawan baik maka apa yang diharapkan oleh pimpinan dan perusahaan akan tercapai, namun sebaliknya ketika kinerja karyawan buruk maka apa yang diharapkan oleh pimpinan dan perusahaan tidak akan terealisasi sesuai dengan tujuan. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet, & Beek, (2014) mendefenisikan kinerja sebagai tindakan atau perilaku yang relevan dan sejalan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Ketika perilaku dan tindakan karyawan sudah seseuai dengan tujuan organisasi maka dalam hal mencapai tujuan tersebut akan menjadi lebih mudah, namun jika perilaku dan tindakan karyawan belum sesuai dengan tujuan organisasi maka tujuan dari organisasi itu akan sulit untuk dicapai bahkan tidak akan tercapai sama sekali.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang individu, Menurut Mathis & Jackson (2009) kinerja individu, yaitu: 1) kemampuan dari mereka sendiri, 2) motivasi dari individu tersebut, 3) dukungan yang diterima oleh individu, 4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5) hubungan mereka dengan organisasi / perusahaan. Dari beberapa faktor diatas, faktor motivasi merupakan faktor mendasar yang harus ada didalam diri seorang karyawan. faktor lainnya yang tidak kalah penting yaitu gaya pemimpin dalam memimpin organisasi dan bawahannya, yang selanjutnya disebut sebagai gaya kepemimpinan. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan terfokus pada gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai diterapkan pada objek penelitian. ketika cara pemimpin organisasi dan bawahannya sudah baik maka karyawan disini akan merasa betah dan senang dalam hal melakukan pekerjaan, dan dengan begitu motivasi mereka untuk bekerja juga akan tinggi. Faktor gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan untuk selanjutnya diangkat menjadi variabel pada penelitian ini.

Beberapa penelitian menunjukkan ragam hasil penelitian yang mengacu pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diantaranya penelitian L.K.,

(2018) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang mana gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan ini akan mempengaruhi sikap karyawan, dan dalam jangka waktu yang lama akan berpengaruh pada kinerja dari karyawan itu sendiri, Penelitian ini dilakukan pada objek penelitian *public service*. Jika interaksi antara pemimpin dan bawahan baik tentu berdampak positif ke kinerja karyawannya, namun sebaliknya jika interaksi antara pemimpin dan bawahannya kurang baik maka akan mempunyai efek negatif pada motivasi kerja dan kinerja karyawan dari karyawan tersebut, yang nantinya juga berdampak pencapaian tujuan organisasi. Penelitian lain juga mendukung dan menunjukkan hasil yang sama, diantaranya Penelitian Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016) dengan objek penelitian Bank juga menemukan bahwasanya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan, yang mana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terlepas dari temuan penelitian diatas, beberapa penelitian lain menemukan hasil berbanding terbalik dengan hasil penelitian diatas, diantaranya penelitian Lee & Hidayat (2018) dengan objek penelitian perusahaan tambang batubara, penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Adi (2014) dengan objek penelitian Organisasi Polisi di Indonesia memamparkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak secara langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Eliane (2014) dengan objek penelitian karyawan yang bekerja disektor industri dan jasa di Prancis menemukan adanya hubungan parsial antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, hubungan bersifat parsial atau biasa dipahami sebagian, bukan menyeluruh (simultan). Dari beberapa hasil penelitian diatas terdapat inkonsistensi dan gap penelitian yang mana masing-masing penelitian mempunyai hasil yang berbeda sesuai dengan objek penelitian yang diteliti, namun disini belum ada penelitian yang meneliti pada objek pabrik kelapa sawit dengan variabel penelitian yang sama.

Disamping gap hasil penelitian diatas, data lain yang melatarbelakangi penelitian ini dilakukan yaitu data kinerja karyawan berupa data target produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tahun 2017 dan tahun 2018 yang memaparkan bahwa jumlah estimasi produksi yang harus dicapai oleh karyawan dengan hasil produksi yang diperoleh pada tahun 2017 dan tahun 2018 masih banyak yang belum tercapai dan memenuhi target. Dari data ini terlihat bahwa kinerja karyawan masih belum maksimal dikarenakan belum dapat memenuhi dan mencapai target estimasi produksi bulanan dan tahunan yang ditargetkan oleh perusahaan. Pada tahun 2017 hampir setiap bulan estimasi target produksi dari produk *crude palm oil* (CPO) dan *palm kernel* (PK) yang ditargetkan belum tercapai, kecuali pada bulan Maret dan bulan Juli tahun 2017 produksi *Palm Kernal* (PK) melebihi estimasi target yang ditetapkan, selain itu estimasi target produksi di bulan-bulan lainnya tahun 2017 belum tercapai atau masih berada dibawah target yang ditentukan. Sepanjang tahun 2018 hanya enam bulan jumlah yang sesuai dan melebihi estimasi produksi, sedangkan enam bulan lainnya pencapaian produksi masih berada dibawah target estimasi yang telah ditetapkan, Dengan demikian kinerja karyawan yang diharapkan maksimal dan dapat mencapai estimasi produksi yang ditetapkan setiap bulan dalam tahun 2018 belum bisa dipenuhi sesuai dengan target estimasi yang ditentukan, artinya kinerja karyawan yang ada pada perusahaan masih belum maksimal dan belum bisa dikatakan baik.

Beberapa penelitian akademis telah menemukan dan mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan, Risambessy, Swasto, Thoyib, & Siti (2012) menemukan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki peran secara langsung untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Penelitian L.K. (2018) juga mengonfirmasi hal yang sama, dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja dalam bekerja dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karakter dan sifat dari seorang pemimpin yang kharismatik serta inspirasional dapat dijadikan contoh yang

baik bagi karyawan dalam meningkatkan potensi yang ada dalam diri karyawan agar terus lebih baik lagi dari sebelumnya. kinerja karyawan yang tidak maksimal bisa berasal dari motivasinya dalam melakukan pekerjaan rendah, sehingga karyawan melakukan pekerjaan bukan dengan sungguh-sungguh. Peran dari seorang pemimpin transformasional disini harus bisa meningkatkan motivasi kerja karyawannya dalam melakukan pekerjaan, agar terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Berdasarkan ulasan dan data yang ada pada objek penelitian maka ditentukan dua hipotesis penelitian yaitu:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi membuktikan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga tinggi atau dapat dikatakan kinerja karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dibuktikan EK & Mukuru (2013) bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang mana motivasi kerja juga menjadi prediktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. selain hal-hal lain yang dapat menunjang kinerja karyawan, motivasi kerja merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing, motivasi kerja bisa bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri dan bisa bersumber dari luar, motivasi kerja dari luar bisa bersumber dari stimulus yang diberikan oleh pemimpin melalui gaya kepemimpinan transformasional. Ketika pemimpin bisa meningkatkan motivasi kerja karyawannya maka ini akan dapat pula mempengaruhi kinerja karyawan tersebut kearah yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya. Menurut *Theory of reasoned action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein & Ajzen (1975) gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin merupakan sikap (*attitude*) untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja (*intention*) yang nantinya menghasilkan hasil akhir berupa kinerja karyawan (*behavior*). Berdasarkan ulasan dan kajian teori diatas maka ditentukan dua hipotesis lanjutan yaitu:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja.

Penelitian ini dilakukan pada pabrik industri kelapa sawit PT. Gersindo Minang Plantation Palm oil Mill (GMP-POM) yang merupakan salah satu pabrik kelapa sawit anak perusahaan Wilmar Internasional, lokasi ini dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan melihat belum maksimalnya kinerja karyawan yang belum bisa memenuhi estimasi target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan data produksi *crude palm oil* (CPO) dan *Palm kernel* (PK) yang dikeluarkan perusahaan tahun 2017 dan tahun 2018. Lokasi penelitian ini dipilih merujuk pada hasil penelitian terdahulu yang belum ada studi penelitian dengan objek pabrik kelapa sawit sesuai dengan variabel penelitian yang diangkat. Selain hal ini berdasarkan data penilaian kinerja usaha perkebunan dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar yang dirilis oleh Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat tahun 2016 terlihat bahwa PT. Gersindo Minang Plantation gagal menjadi perusahaan yang terbaik dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya, yang artinya belum dapat mencapai visi perusahaan yang telah ditetapkan.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk 1) menjelaskan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, 2) menjelaskan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 3) menjelaskan pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan 4) menjelaskan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja. Dengan adanya temuan dan hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi untuk penelitian masa depan dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dibidang sumber daya manusia dengan variabel penelitian yang sama. Disamping itu dengan adanya temuan dan hasil pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman serta solusi bagi perusahaan dalam hal memperbaiki kinerja karyawan supaya dapat lebih baik lagi dari yang sebelumnya.

## KAJIAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Robbins, Stephen P. Judge, (2013) gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya seorang pemimpin yang memberikan pertimbangan dan

rangsangan intelektual yang diindividualkan serta memiliki kharisma. Pemimpin transformasional dapat menimbulkan kepercayaan, mencari dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain, bersedia berkorban dan memiliki moral untuk melayani, memfokuskan diri dan bawahannya pada tujuan yang melebihi kebutuhan yang lebih mendesak dari kelompok kerja, Kepemimpinan transformasional dapat mentransformasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi lebih dari kepentingan pribadi (Kreitner, 2010). Gaya kepemimpinan transformasional ini juga meliputi kegiatan menginspirasi pengikut untuk berkomitmen terhadap visi bersama yang memberi arti untuk pekerjaan mereka dan juga sekaligus merangkap sebagai panutan yang dapat membantu pengikut mengembangkan potensi serta melihat masalah mereka sendiri dari perspektif baru (Colquitt, LePine and Wesson, 2013).

### Motivasi Kerja

Robbins (1996) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Disamping itu menurut Ernest J. McCormick dalam Mangkunegara (2001) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

### Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang pada hasil kerjanya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (2008) menyatakan bahwa kinerja mengandung arti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, dan (3) kemampuan kerja. Selain pengertian diatas, para ahli juga mempunyai defenisi sendiri, menurut Shafritz (2004) kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu. Hasibuan (2001) juga mengemukakan bahwa kinerja ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan jenis penelitian yang lebih menekankan hubungan kausalitas atau biasa dikenal hubungan sebab dan akibat antara dua variabel atau lebih, dimana variabel tersebut saling mempengaruhi. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X), variabel motivasi kerja (Y2), dan variabel kinerja karyawan (Y3). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Gersindo Minang Plantation Palm Oil Mill (GMP-POM) yang berada di Tanjung Pangkal, Kecamatan Pasaman, Kabupaten Pasaman Barat.

Teknik sampel pada penelitian ini menggunakan *proporsional random sampling*, metode penarikan sampel ini memberikan peluang yang sama dan bersifat tidak terbatas untuk setiap populasi yang akan dipilih untuk dijadikan sampel dari setiap divisi yang ada dengan jumlah yang proporsional. Cara pengambilan sampelnya yaitu pertama dengan menentukan unit kerja / divisi, setiap populasi mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali, untuk mengaplikasikan metode ini diperlukan kerangka sampel yang memuat seluruh populasi dengan jelas dan rinci. Rumus slovin digunakan untuk menentukan besarnya sampel pada penelitian ini dengan tingkat *error tollerance* sebesar 5% dan diperoleh sampel sebanyak 108 responden dengan karakteristik sebagai berikut.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik Demografis	Frekuensi (f)	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	99	91,66
Perempuan	9	8,34
<b>Usia (Tahun)</b>		
20 - 25	1	0,93
26 - 30	6	5,56
31 - 35	22	20,38
36 - 40	37	34,26
41 - 45	25	23,14
46 - 50	13	12,03
51 - 55	4	3,70
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SD	11	10,18
SMP	5	4,63
SMA	68	62,97
Diploma	4	3,71
S1	10	9,25
<b>Masa Kerja</b>		
0-5 tahun	20	18,52
6-10 Tahun	18	16,67
11-15 Tahun	57	52,77
16-20 Tahun	13	12,03

Status Perkawinan		
Menikah	107	99,07
Belum Menikah	1	0,93

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, metode survei digunakan dalam mengumpulkan datanya menggunakan kuisioner penelitian, yang mana kuisioner penelitian langsung diberikan kepada responden. Kuisioner pada penelitian ini berisi beberapa pernyataan yang diukur menggunakan skala *likert* dengan 5 bentuk tingkatan dan setiap tingkatan mempunyai nilai masing-masing, nilai 5 diinterpretasikan “Sangat setuju”, nilai 4 diinterpretasikan “Setuju”, nilai 3 diinterpretasikan “Ragu-ragu”, nilai 2 diinterpretasikan “Tidak Setuju”, dan nilai 1 diinterpretasikan “Sangat Tidak Setuju”. Dalam menganalisa data yang sudah dikumpulkan pada penelitian ini menggunakan metode analisa *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang pengolahan datanya menggunakan software SmartPLS.

Penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang selanjutnya didefinisikan sebagai cara seseorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yang bersifat kharismatik dan dapat menginspirasi serta dapat mempengaruhi bawahannya tersebut agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan, variabel ini mengadopsi teori Bass (1990) dengan 4 item melalui 4 indikator yaitu Kharismatik, Inspirasional, Perhatian Individu, dan Stimulus Intelektual. Sedangkan untuk variabel terikat (*Dependent Variable*) ada dua variabel yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan. motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan dan semangat kerja yang ada pada diri seseorang atau kelompok untuk melakukan pekerjaan tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang diadopsi dari teori Mathis & Jackson (2009) dengan 7 item melalui 3 indikator yaitu dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, dan inisiatif. Variabel kinerja karyawan didefinisikan sebagai sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi dan juga kemampuan dari karyawan tersebut terkait dengan peran dan tugas yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu periode tertentu yang diadopsi dari teori Koopmans *et al.*, (2014) dengan 8 item melalui 3 indikator yaitu *Task*

performance, contextul performance, dan contraproductive work behavior.

**Tabel 2. Outer Loading**

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>
X.1.3 <- KT	0,852	0,034	24,912
X.2.4 <- KT	0,793	0,077	10,354
X.3.2 <- KT	0,778	0,077	10,074
X.4.1 <- KT	0,791	0,076	10,464
Y.2.1.2 <- MK	0,701	0,080	8,724
Y.2.1.3 <- MK	0,801	0,042	19,255
Y.2.1.4 <- MK	0,758	0,052	14,508
Y.2.2.1 <- MK	0,845	0,038	22,380
Y.2.2.2 <- MK	0,828	0,032	25,698
Y.2.3.1 <- MK	0,757	0,047	16,109
Y.2.3.2 <- MK	0,787	0,035	22,290
Y.3.1.1 <- KK	0,864	0,033	25,976
Y.3.1.2 <- KK	0,820	0,048	17,107
Y.3.2.1 <- KK	0,794	0,050	15,882
Y.3.2.3 <- KK	0,823	0,052	15,702
Y.3.2.4 <- KK	0,743	0,076	9,768
Y.3.3.2 <- KK	0,822	0,042	19,557
Y.3.3.3 <- KK	0,872	0,036	24,524
Y.3.3.4 <- KK	0,874	0,025	35,030

Sumber: Hasil Analisis PLS, 2019

Tabel 2 diatas merupakan tabel yang menggambarkan nilai faktor loading (*convergent validity*) dari setiap indikator. Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui apakah item pertanyaan yang digunakan valid untuk mengukur variabel latennya. Menggunakan bantuan *Partial Least Square* (PLS) yang dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score*. Nilai faktor loading > 0,7 dapat dikatakan valid, akan tetapi *rule of thumbs* intepretasi nilai faktor loading > 0,5 dapat dikatakan valid. Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator seluruh variabel lebih besar dari 0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang diukur valid.

**Tabel 3. Outer Model Convergent Validity (2nd order model)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Validitas Konvergen	
			(LF>0,007 = Valid)	
			<b>Loading Faktor</b>	<b>Keteranga n</b>
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)</b>	Kharismatik	X.1.3	1,000	<b>Valid</b>
	Inspirasional	X.2.4	1,000	<b>Valid</b>
	Perhatian Individu	X.3.2	1,000	<b>Valid</b>
	Stimulus intelektual	X.4.1	1,000	<b>Valid</b>
<b>Motivasi Kerja (Y2)</b>	Dorongan mencapai tujuan	Y.2.1.2	0,781	<b>Valid</b>
		Y.2.1.3	0,824	<b>Valid</b>
		Y.2.1.4	0,842	<b>Valid</b>
	Semangat kerja	Y.2.2.1	0,928	<b>Valid</b>
		Y.2.2.2	0,925	<b>Valid</b>
	Inisiatif	Y.2.3.1	0,909	<b>Valid</b>
Y.2.3.2		0,916	<b>Valid</b>	
<b>Kinerja Karyawan (Y3)</b>	<i>Task performance</i>	Y.3.1.1	0,938	<b>Valid</b>
		Y.3.1.2	0,931	<b>Valid</b>
	<i>Contextual performance</i>	Y.3.2.1	0,810	<b>Valid</b>
		Y.3.2.3	0,919	<b>Valid</b>
		Y.3.2.4	0,816	<b>Valid</b>
	<i>Contraproductive work behavior</i>	Y.3.3.2	0,909	<b>Valid</b>
		Y.3.3.3	0,925	<b>Valid</b>
		<b>Y.3.3.4</b>	<b>0,924</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Hasil Analisis PLS, 2019

Tabel 3 diatas merupakan bentuk dari pengujian konvergen (*convergent validity*)<sup>2<sup>nd</sup></sup> order model yang tujuannya sama yaitu untuk mengevaluasi hasil nilai uji validitas dari setiap variabel laten beserta indikatornya. Menurut Ghozali (2012) *Rule of thumb* pada evaluasi model pengukuran dalam persamaan SEM nilai *loading factor* diharapkan diatas 0,7. Pada penelitian ini nilai *loading factor* dari setiap

item secara keseluruhan melebihi dari angka 0,7 dan dapat disimpulkan valid, serta juga indikator yang digunakan sebagai alat pengukur konstruk variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (Y2), dan kinerja karyawan (Y3).

**Tabel 4. Cronbach's Alpha, rho\_A, composite Reliability dan AVE**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<b>KT (X)</b>	0,817	0,819	0,880	0,647
<b>KH</b>	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>INS</b>	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>PI</b>	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>SI</b>	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>MK (Y2)</b>	0,895	0,898	0,917	0,614
<b>DMT</b>	0,749	0,753	0,857	0,666
<b>SK</b>	0,836	0,836	0,924	0,859
<b>IN</b>	0,799	0,800	0,909	0,833
<b>KK (Y3)</b>	0,934	0,935	0,945	0,685
<b>TP</b>	0,855	0,856	0,932	0,873
<b>CP</b>	0,806	0,810	0,886	0,723
<b>CPWB</b>	0,908	0,910	0,942	0,845

Sumber: Analisis PLS, 2019

Pada tabel 4 disimpulkan bahwa evaluasi dari model pengukuran pada penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, hal ini dikarenakan nilai AVE secara keseluruhan tidak ada yang kurang atau dibawah 0,5. Nilai pada *Composite Reliability* di masing-masing konstruk variabel juga memiliki realibilitas yang baik, terlihat nilai pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,880, variabel motivasi kerja (Y2) sebesar 0,917, dan variabel kinerja karyawan (Y3) sebesar 0,945, sehingga dikatakan memiliki realibilitas yang tinggi karna nilainya melebihi 0,70. Instrumen pengukuran penelitian dapat dikatakan handal apabila nilai koefisien realibilitasnya atau *cronbach alpha* melebihi dari 0,60 (Ghozali, 2012). Pada penelitian ini

hasil dari uji realibilitas instrumen penelitian secara keseluruhan menunjukkan angka diatas 0,60 dan dapat dikatakan sebagai instrumen yang handal.

**Tabel 5. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

Item	KINERJA KARYAWAN	KT	MOTIVASI KERJA
X.1.3	0,105	<b>0,852</b>	0,422
X.2.4	0,160	<b>0,793</b>	0,466
X.3.2	0,099	<b>0,778</b>	0,401
X.4.1	0,048	<b>0,791</b>	0,352
Y.2.1.2	0,559	0,072	<b>0,701</b>
Y.2.1.3	0,562	0,538	<b>0,801</b>
Y.2.1.4	0,561	0,345	<b>0,758</b>
Y.2.2.1	0,487	0,537	<b>0,845</b>
Y.2.2.2	0,521	0,420	<b>0,828</b>
Y.2.3.1	0,465	0,335	<b>0,757</b>
Y.2.3.2	0,482	0,486	<b>0,787</b>
Y.3.1.1	<b>0,864</b>	0,072	0,553
Y.3.1.2	<b>0,820</b>	0,126	0,563
Y.3.2.1	<b>0,794</b>	0,060	0,598
Y.3.2.3	<b>0,823</b>	0,066	0,533
Y.3.2.4	<b>0,743</b>	0,145	0,464
Y.3.3.2	<b>0,822</b>	0,048	0,546
Y.3.3.3	<b>0,872</b>	0,203	0,564
Y.3.3.4	<b>0,874</b>	0,133	0,545

Sumber: Hasil Analisis PLS, 2019

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel dinyatakan telah memenuhi *discriminant validity*, nilai tersebut dapat dilihat pada angka yang dicetak tebal nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Oleh karena itu semua variabel telah memenuhi *discriminant valid*.

**Tabel 6. Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
<b>MOTIVASI KERJA (Y2)</b>	0,261
<b>KINERJA KARYAWAN (Y3)</b>	0,495

Sumber: Analisis PLS, 2019

Dalam menggunakan SEM-PLS menurut Ghozali (2012) uji statistik inferensial diistilahkan dengan model struktural (*inner model*) yang melihat nilai *R-square* ( $R^2$ ) jika nilai lebih dari 0,67 maka merupakan pengaruh yang kuat, jika lebih dari 0,33 maka memberi

indikasi pengaruh sedang, dan jika lebih dari 0,19 memberikan indikasi pengaruh yang lemah. Pada tabel 5 di atas diketahui bahwa variabel motivasi kerja (Y2) mempunyai R-square 0,261 yang berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) mempengaruhi variabel motivasi kerja (Y2) senilai 26,1 persen dan sisanya 73,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Variabel kinerja karyawan (Y3) memiliki R-square 0,495 yang berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y3) senilai 49,5 persen dan sisanya 50,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

### Evaluasi Goodness of Fit

Hasil model SEM-PLS penilaian *goodness of fit* secara keseluruhan dapat diketahui dari nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Untuk menguji *goodness of fit* model digunakan koefisien determinasi total, hasil dari pengujian ini dapat mendeskripsikan seberapa besar model *path* yang terwujud bisa merepresentasikan data yang diamati. Untuk menghitung *predictive relevance* digunakan data R-square pada tabel 5 dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,261 \times (1 - 0,495)) \\ &= 1 - (0,739 \times 0,505) \\ &= 1 - 0,373 \\ &= 0,627 \end{aligned}$$

Keterangan:

$Q^2$  : skor *predictive relevance*

$R1^2$  : skor R-Square variabel motivasi kerja (Y2)

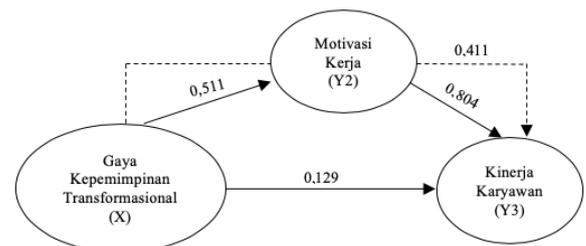
$R2^2$  : skor R-Square variabel kinerja karyawan (Y3)

Dari hasil perhitungan di atas diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0,627 yang menunjukkan bahwa keberagaman data dari model persamaan struktural yang telah dibuat dapat dijelaskan sebesar 62,7 persen dan sisanya sebesar 37,3 persen dijelaskan oleh aspek lain yang ada diluar model penelitian. Oleh karena itu model struktural pada penelitian ini dapat dinyatakan memiliki *goodness of fit* yang baik dikarenakan jumlah  $Q^2$  memiliki nilai  $0 < Q^2 < 1$ , yang mana jika nilai  $Q^2$  semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Tabel 6. Path Coefficient

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KT -> MK	0,511	0,062	8,191	0,000
KT -> KK	0,129	0,093	1,377	0,169
MK -> KK	0,804	0,069	11,701	0,000
KT -> MK -> KK	0,411	0,055	7,424	0,000

Sumber: Hasil Analisis PLS, 2019



Gambar 1. Model Pengujian Hipotesis

Sumber: Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 6 maka diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y2: 0,511 X$$

$$Y3: 0,129 X + 0,804 Y2$$

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif terhadap MOTIVASI KERJA (Y2).

Hasil pengujian H1 menunjukkan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Y2) senilai 0,511, nilai t-hitung 8,191 serta nilai p-value sebesar 0,000. Dengan demikian hasil H1 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y2), sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 yang diajukan pada penelitian ini bisa diterima. Hasil H1 ini sejalan dengan penelitian Sari (2013) dan juga penelitian Tucunan, Supartha, & Riana (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi motivasi kerja secara positif dan signifikan.

**H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y3).**

Hasil pengujian H2 menunjukkan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y3) senilai 0,129, nilai t-hitung 1,377 serta nilai p-value sebesar 0,169. Dengan demikian hasil H2 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y3), sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 yang diajukan pada penelitian ini bisa diterima. Hasil H2 ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Adi (2014) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil ini tidak signifikan.

**H3: Motivasi Kerja (Y2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y3).**

Hasil pengujian H3 menunjukkan nilai koefisien jalur motivasi kerja (Y2) terhadap kinerja karyawan (Y3) senilai 0,804, nilai t-hitung 11,701 serta nilai p-value sebesar 0,000. Dengan demikian hasil H3 menunjukkan bahwa motivasi kerja (Y2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y3), sehingga disimpulkan bahwa H3 yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima. Hasil H3 ini sejalan dengan penelitian Suharno (2017) yang mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta hasil penelitian Hidayah & Nazaruddin (2017) juga turut mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lain.

**H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y3) melalui mediasi motivasi kerja (Y2).**

Hasil pengujian H4 menunjukkan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y3) melalui mediasi motivasi kerja (Y2) senilai 0,411, nilai t-hitung 7,424, serta nilai p-value sebesar 0,000. Maka daripada itu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y3)

setelah dimediasi oleh variabel motivasi kerja (Y2), sehingga disimpulkan bahwa H4 yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima. Hasil H4 ini sejalan dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Basuki (2016) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh motivasi kerja, Motivasi kerja juga menjadi variabel mediasi yang mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan variabel lain dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pembahasan selanjutnya yaitu mengkonfirmasi dan menyajikan jawaban pada setiap hipotesis yang ditetapkan diawal. Hipotesis pertama pada penelitian ini yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil hipotesis pertama ini selaras dengan penelitian Sari (2013) dan juga penelitian Tucunan *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini juga selaras dengan penelitian Yunanto (2014) yang menemukan bahwa salah satu faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu dari gaya seorang pemimpin dalam memimpin para bawahannya, yang nantinya faktor motivasi ini berdampak pada kinerja karyawan. penelitian Gomangani (2008) juga mengkonfirmasi bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja.

Meskipun beberapa penelitian terdahulu meneliti pada objek yang berbeda namun pada hasil akhir menunjukkan hasil yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam *theory of reasoned action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein & Ajzen (1975) gaya kepemimpinan transformasional masuk kepada sikap (*attitude*) seorang pemimpin, sedangkan motivasi kerja disini dikategorikan pada kehendak (*intention*) dari seorang karyawan, yang mana sikap pemimpin ini nantinya akan berdampak pada intention yang ada dalam diri karyawan. motivasi kerja disini akan tercapai baik dan tinggi apabila seorang karyawan merasa bahwa apa yang diinginkan dan dibutuhkan dalam perusahaan

sudah dipenuhi, seperti diperlakukan adil, diperhatikan oleh pemimpin, dan juga merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Hasil H2 pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis kedua ini sejalan dengan penelitian L.K. (2018) yang memaparkan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga selaras dengan penelitian Adi (2014) yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Temuan lain turut mengkonfirmasi hal yang sama yaitu pada penelitian Hadi (2012) yang mana implementasi gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebelum dan sesudah diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional ini mempunyai efek yang cukup besar pada hasil akhir berupa kinerja yang baik dan meningkat yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Menurut *Social exchange theory* yang dikemukakan oleh Emerson (1976) karyawan yang mendapatkan apa yang dinginkannya dalam hal ini pertukaran antara kinerja yang dihasilkannya dan feedback yang diberikan oleh perusahaan maka ia juga akan memberikan kinerja terbaik kepada perusahaan, dan begitu juga sebaliknya. Menurut *social exchange theory* ini juga ketika karyawan diperlakukan dengan baik sesuai harapan dan keinginan karyawan tersebut maka akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, motivasi yang tinggi atau meningkat ini nantinya akan berdampak pada kinerja yang diberikan, peran dari seorang pemimpin disini sangat penting dalam hal meningkatkan motivasi kerja para karyawan tersebut. Perbedaan dengan penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas ialah terdapat pada objek penelitiannya, yang mana objek pada penelitian terdahulu diatas bukan pada industri pabrik kelapa sawit. Namun demikian hasil pada penelitian ini turut mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan walaupun tidak secara signifikan.

Hasil H3 pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari hipotesis ketiga ini sejalan dengan penelitian Suharno (2017) yang juga

turut mengkonfirmasi hal yang sama. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayah & Nazaruddin (2017) juga menyatakan hal yang sama dan menemukan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang memberikan pengaruh terbesar diantara variabel lain dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh Basuki (2016) juga mengkonfirmasi hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian pada penelitian ini turut mengkonfirmasi hal tersebut bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Dalam theory of reasoned action (TRA)* yang dikemukakan oleh Fishbein & Ajzen (1975) dijelaskan bahwasanya motivasi merupakan kehendak (*intention*) yang ada pada diri seseorang dalam hal melakukan suatu pekerjaan yang berujung pada sebuah perilaku (*behavior*), *behavior* yang dimaksud disini yaitu kinerja dari karyawan tersebut. Sedangkan jika dipandang dari sisi *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Emerson (1976) bahwasanya karyawan akan termotivasi dan komit pada pekerjaan dan perusahaan apabila karyawan tersebut diperlakukan secara adil dan seimbang. Jadi ketika motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan maka perusahaan disini harus dapat terus meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja supaya mendapatkan kinerja yang maksimal.

Hasil H4 pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara positif serta signifikan. Hasil ini sejalan dan didukung oleh penelitian Basuki (2016) yang menunjukkan hasil yang sama. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, yang mana penelitian Basuki (2016) dilakukan pada organisasi pendidikan sedangkan penelitian ini dilakukan pada industri pabrik kelapa sawit. Motivasi kerja disini sangat berperan dan menjadi menarik dalam hal memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, yang mana hasil dari H2 sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Dengan adanya hasil ini diharapkan kepada pemimpin perusahaan agar dapat terus melakukan pendekatan kepada karyawan supaya bisa meningkatkan motivasi kerja,

sehingga nantinya apabila motivasi kerja sudah tinggi maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. gaya kepemimpinan transformasional yang awalnya mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh variabel motivasi kerja pengaruh tersebut menjadi positif dan signifikan, artinya variabel motivasi kerja disini berhasil memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang awalnya positif tetapi tidak signifikan menjadi positif signifikan. Peran dari motivasi kerja disini terlihat positif, bahwasanya kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik apabila karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja, dan juga peran atau tugas seorang pemimpin disini harus bisa menjadi motivator terbaik bagi karyawan untuk bisa mencapai visi misi yang telah ditetapkan.

Hasil dari penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh pimpinan perusahaan hendaknya lebih ditekankan pendekatan yang lebih persuasif kepada para karyawan, dikarenakan dari hasil penelitian yang diperoleh hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan masih bersifat positif tetapi tidak signifikan, artinya pemimpin disini harus bisa menjadi lebih baik lagi dalam hal memimpin para karyawannya. Selain itu motivasi kerja yang ada pada karyawan akan menjadi sangat penting, dikarenakan motivasi kerja ini akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. apabila karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik, begitu juga sebaliknya. Tugas seorang pemimpin perusahaan disini harus bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan, banyak cara yang bisa dilakukan agar motivasi kerja karyawan dalam bekerja semakin tinggi, diantaranya membuat karyawan merasa nyaman dan aman dalam

bekerja, memenuhi kebutuhan dan keinginan dari karyawan, dan lain sebagainya.

### Saran

Untuk penelitian dimasa yang akan datang diharapkan dapat meneliti dengan sampel yang lebih luas dan menganalisis yang lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan, mengingat pentingnya motivasi kerja di suatu organisasi untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Adapun keterbatasan penelitian ini ialah dilakukan pada karyawan yang bekerja di pabrik saja tidak pada karyawan secara keseluruhan yaitu karyawan kebun, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti secara keseluruhan agar mendapatkan informasi yang lebih luas dan mengurangi dalam bias data.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adi, I. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 373–388. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2013-0029>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fb.j.2016.05.002>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Basuki, R. (2016). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil fakultas teknik universitas sebelas maret surakarta dengan motivasi sebagai pemediasi*. Muhammadiyah Surakarta.
- Colquitt, LePine and Wesson. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, 4th Edition* (4th ed.). London: Mc Graw.

- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- EK, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
- Eliane, B. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research* (Vol. 27).
- Ghozali, I. (2012). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square* (3rd ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomangani, O. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor*. Terbuka.
- Hadi, H. K. (2012). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT. BERAU KARYA INDAH SURABAYA. *Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 119–127. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26740/bisma.v4n2.p119-127>
- Hasibuan, M. S. . (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayah, R. U., & Nazaruddin, I. (2017). *The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture and Job Discipline on Employees Performance BT - ICoSI 2014* (T. Taufik, I. Prabasari, I. A. Rineksane, R. Yaya, R. Widowati, S. A. Putra Rosyidi, ... P. Harsanto, Eds.). Singapore: Springer Singapore.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H., & Beek, A. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56. <https://doi.org/10.1097/JOM.00000000000000113>
- Kreitner, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- L.K., O. F. (2018). The relationship between leadership style and employee performance. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0025>
- Lee, C.-W., & Hidayat, N. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation to Employee Performance. In *Advances in Management & Applied Economics* (Vol. 8). online) Scienpress Ltd.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Siti, A. E. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8836–8840.
- Robbins, Stephen P. Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam*. (6th ed.; H. Pujaatmakam, Ed.). Jakarta.
- Sari, A. endarti D. F. (2013). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP*

*MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI  
KANTOR KECAMATAN SIMO  
KABUPATEN BOYOLALI.*  
Muhammadiyah Surakarta.

Shafritz, J. M. & E. W. R. (2004). *Introducing Public Administration* (2nd ed.). ew York: Longman.

Suharno, P. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>

Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (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.

Yunanto, A. (2014). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI BKD KLATEN. *ADVANCE*, 1(2), 2–8.