

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Ketua Jurusan
Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Penyunting Pelaksana : Widyastuti, S.Si., M.Si
Nindria Untarini. SE., M.Si
Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 4 No. 2 Februari 2012

DAFTAR ISI

1. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Industri Meubel di Kota Gorontalo)
Idris Yanto Niode **91-101**
2. Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance*, Ukuran Perusahaan, dan *Leverage* terhadap Praktik Manajemen Laba pada Perusahaan Sektor Industri Manufaktur di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2008
Yuyun Isbanah **102-118**
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya
Hafid Kholidi Hadi **119-127**
4. Pengaruh Orientasi Fashion, *Money Attitude* dan *Self-Esteem* terhadap Perilaku Pembelian Kompulsif pada Remaja (Studi Pada Konsumen Produk Telepon Selular di Surabaya)
Anik Lestari A. & Damar Kristiyanto **128-144**
5. Mencegah Gejolak Keuangan dengan Manajemen Risiko *Likuiditas* Perbankan
Ika Permatasari **145-153**
6. Pengaruh *Return On Equity* (ROE), *Debt To Equity Ratio* (DER), *Investment Opportunity Set* (IOS), dan Inflasi Terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR) (Studi : Pada Perusahaan *Property And Real Estate* yang *Listed* di BEI Tahun 2006-2009)
Achmad Kautsar **154-166**
7. Pengaruh Keramahan dan Ketrbukaan Pengalaman terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jasa Kediri
Sofia Suryariani **167-184**
8. Pengaruh Elemen-elemen *Brand Equity* terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Produk Eiger
Mochammad Mahmudi Rosid & Widyastuti **185-201**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT. BERAU KARYA INDAH SURABAYA

HAFID KHOLIDI HADI¹
Email:hafid_kholidi@yahoo.com

Abstract

Today the world a lot of very rapid progress in all aspects of life. Along with this progress, the increasingly felt need for a strong human resources and quality are able to face changes. Limited liability company or PT is a type of profit-oriented business / profit. PT. Berau Karya Indah is a new company in the industrial processing of raw materials which are trying to develop production.

This study aims to discuss and analyze the influence of transformational leadership style on performance and motivation of employees of PT. Berau Karya Indah Surabaya. The population used in this study is all that amount company employees 340 people. The sample size in this study 172 respondents using simple random sampling technique. Statistical analysis methods used is structural equation modeling(SEM)

Results this study mention that 1) there is significant relationship between transformational leadership style (X) on the performance of employees (Y1), 2) transformational leadership has significant implications for employee motivation(Y2)

Keywords: *transformational leadership, performance, work motivation*

PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia mengalami banyak kemajuan yang sangat pesat di segala aspek kehidupan. Seiring dengan kemajuan tersebut maka semakin terasa kebutuhan akan sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Di dalam suatu perusahaan betapapun canggihnya teknologi mesin dan peralatan yang dipunyai dan yang digunakan, sumber daya manusia merupakan faktor penting di dalam keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi yang berskala besar maupun berskala kecil. Di dalam suatu perusahaan terdapat sktuktur, hal tersebut menunjukkan adanya garis tanggung jawab yang digunakan untuk menciptakan kinerja yang maksimal.

Di era modern ini dimana arus informasi dan kemajuan IPTEK sudah berkembang sedemikian pesatnya, maka suatu perusahaan dihadapkan pada suatu kenyataan dimana beberapa aspek dalam organisasi memerlukan perubahan dan pengembangan. Perubahan dan perkembangan tersebut tidak dapat dihindarkan, dengan demikian pemimpin perusahaan mempunyai peranan penting dalam menanggapi perubahan dan perkembangan tersebut. Seorang pemimpin harus benar-benar memahami perilaku

karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Pada dasarnya perilaku kepemimpinan dapat dibedakan pada orientasinya. Yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Gaya kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya, merupakan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional yang dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan merupakan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (Yukl, 2005:65).

PT. Berau Karya Indah merupakan salah satu organisasi dengan fokus usaha industri pelayanan barang berusaha memperoleh laba semaksimal mungkin. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting, House & Mitchell (1999) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mampu

¹ Mahasiswa Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

memberikan kontribusi demi keberhasilan organisasi. Sementara Bass (1985) membagi menjadi 2 gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pada perusahaan diterapkan Gaya kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja dan motivasi kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu mendapatkan laba yang maksimal.

Kepemimpinan

House dan Mitchell (1999, dalam Yukl, 2005:4) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi". Pendapat lain yang menyatakan bahwa diperlukan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi yaitu, Gibson (1993:330) mengatakan "orang yang paling berpengaruh dalam kelompok tersebut mungkin disebut pemimpin. Para pemimpin sangat penting dalam berbagai lingkungan organisasi. Sebenarnya, organisasi akan menjadi kurang efisien tanpa pemimpin....".

Dalam hal ini Bass (1985 dalam Yukl, 2005:305) menyatakan, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya.

Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Seperti yang disampaikan oleh Burns dikutip oleh yukl (2005:307) dimana "kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi".

Pada dasarnya perilaku kepemimpinan dapat dibedakan pada orientasinya. Yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Gaya kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya, merupakan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional yang dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan merupakan perilaku

kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (Yukl, 2005:65).

Perbedaannya adalah bahwa para pemimpin transaksional menggunakan hadiah sebagai mekanisme kontrol untuk melakukan pertukaran hubungan secara eksplisit didirikan untuk eksternal memotivasi pengikut, sedangkan pemimpin transformasional menggunakan hadiah sebagai komponen dari suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan komitmen pengikut dan memotivasi pengikut (Goodwin, Wofford & Whittington, 2001; Rafferty & Griffin, 2004 dalam Liu, 2007).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1995:224) gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada gaya kepemimpinan inilah seseorang dipilih sebagai pemimpin atau manajer, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang hendak dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif usaha dan lain-lain. Gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan semua gaya yang ada dengan sebaik mungkin. Hal ini berarti bahwa situasilah yang mungkin menentukan model gaya yang dapat digunakan. seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang atau karyawan maupun produksi, mengusahakan untuk menciptakan iklim kepuasan kerja dan pencapaian pekerjaan yang dapat menghasilkan mutu yang terbaik.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja memegang peranan sangat penting dalam menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Seperti yang dikemukakan oleh Anoraga (2006:34) bahwa motivasi kerja merupakan "sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja".

Maslow (dalam Robbins, 2003:156) mengemukakan bahwa "manusia berada pada kondisi yang berkesinambungan. Jika suatu kebutuhan terpenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain". Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan karyawan sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, dan bahaya lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan

kebutuhan ini pemimpin perlu emberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.

- c) Kebutuhan sosial (*social*), yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok kerja, berinteraksi serta dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerrima eksistensi attau keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- d) Kebutuhan harga diri (*esteem*), yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati dan diberi penghargaan atas prestasi kerjanya.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Kinerja

Menurut Siagian (1995:136-137) kinerja merupakan, “perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok”. Ditinjau dari segi keperlakuan, kepribadian seseorang sering menampilkan dirinya dalam bentuk sikap, cara berfikir, dan cara bertindak serta berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilaku yang akan berpengaruh pada kinerja.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, literature yang digunakan dalam penelitian, maka dalam penelitian ini ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya

H2: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model kausalitas, karena riset kausal digunakan untuk mendapatkan bukti hubungan sebab-akibat (Maholtra

2005:100). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT.Berau Karya Indah Surabaya, dimana jumlah populasinya 340 orang karyawan dengan perincian laki-laki sebanyak 264 orang dan perempuan sebanyak 76 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 172 karyawan pada PT.Berau Karya Indah Surabaya. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Penganbilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi itu. Jumlah tersebut akan dibagi secara acak yang terdiri dari karyawan bagian Produksi, HRD & GA (general affair), Finance & ACC (accounting), dan Ekspor.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Terdapat empat komponen dalam perilaku pemimpin transformasional, yaitu:

- 1) Kharisma
- 2) Inspirasi
- 3) Rangsangan/stimulasi Intelektual
- 4) Perhatian yang Diindividualisasi

Variabel terikat dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Kinerja

Bernaddin dan russel (Gomes:2003:135) menyebutkan bahwa, “kinerja yaitu hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok dalam waktu tertentu”. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- a) *Quantity Of Work*, yaitu jumlah hasil kerja yang terdapat didalam suatu periode waktu tertentu.
- b) *Quality Of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- c) *Job Knowledge*, pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- d) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi
- e) *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)

- f) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

2) Motivasi Kerja

Penilaian motivasi kerja didasari oleh pendapat Maslow yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja karyawan ditentukan oleh lima faktor sebagai berikut :

- a) Kebutuhan Fisiologis (gaji yang diterima, waktu ibadah, kenyamanan tempat kerja)
- b) Kebutuhan rasa aman (adanya jamsostek, tunjangan hari tua, perlindungan resiko kerja, stabilitas perusahaan)
- c) Kebutuhan sosial (karyawan merasa seperti keluarga sendiri, perusahaan mengadakan kegiatan yang mengikutsertakan seluruh karyawan, saling membantu sesama karyawan)
- d) Kebutuhan harga diri (penghargaan terhadap pendidikan, penghargaan terhadap pengalaman kerja,, penghargaan kemampuan non-akademik, tidak membedakan jenis kelamin dalam pemberian kerja, tidak membedakan pemberian beban kerja atas dasar suka dan tidak suka)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (kreativitas karyawan, penghargaan atas prestasi, pengembangan karir, melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah, pemberian kepercayaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan)

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada responden sesuai karakteristik yang telah ditentukan. Angket tersebut berisi tentang daftar pertanyaan tentang indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun kuisioner ini adalah berbentuk skala Likert.

Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) 16.0. Analisis SEM pada dasarnya untuk memperoleh suatu model struktural. Model yang diperoleh dapat digunakan untuk prediksi atau pembuktian model. Disamping itu SEM juga dapat digunakan untuk melihat

besar kecilnya pengaruh, baik langsung, tak langsung maupun pengaruh total variabel bebas (variabel eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Sugiyono, 2007: 329). *Analysis of Moment Structure* (AMOS) merupakan salah satu program untuk mengolah model-model penelitian yang multidimensi dan berjenjang. Sebagai sebuah model persamaan struktural, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategik (Bacon, 1997 dalam Ferdinand 2005: 65). Hair *et al.*, (1995) (dalam Ferdinand, 2005: 74) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik Jenis Kelamin

Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	140	81,4%
	Perempuan	32	18,6%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel karakteristik responden dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Berau Karya Indah mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 140 responden (81,4%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 responden (18,6%).

Tabel 2. Karakteristik Pendidikan Terakhir Karyawan

Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentase
Pendidikan terakhir	SMA	143	83,1%
	Diploma	23	13,4%
	S1	6	3,5%

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel karakteristik responden diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai PT. Berau Karya Indah mayoritas adalah memiliki pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 143 orang (83,1%), lulusan Diploma sebanyak 23 orang (13,4%), dan dari S1 sebanyak 6 orang (3,5%)

Tabel 3. Karakteristik Masa Kerja Karyawan

Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentase
Masa kerja	< 1 Tahun	35	20,3%
	1-2 Tahun	122	70,9%
	2-3 Tahun	15	8,7%

Sumber: Data Primer diolah

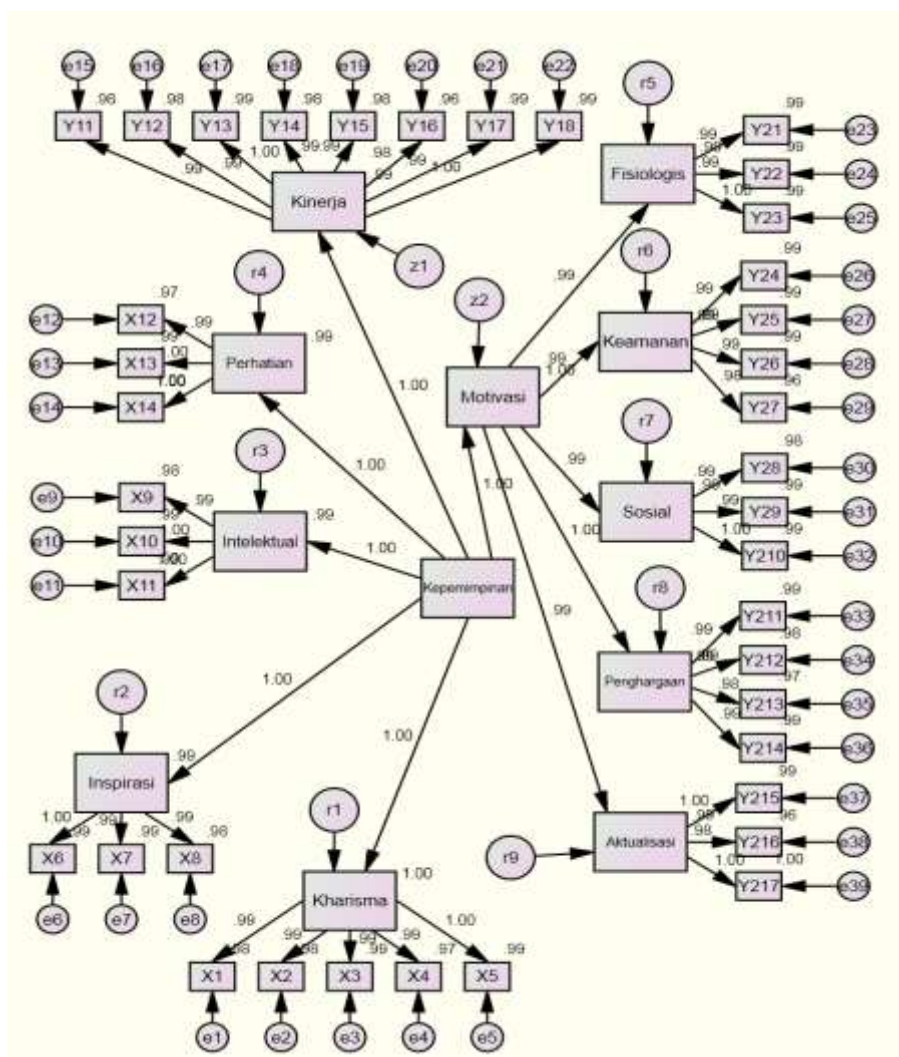
Berdasarkan tabel karakteristik responden dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Berau Karya

Indah mayoritas bekerja antara 1-2 Tahun, dimana dari tabel di atas diketahui sebanyak 122 orang (70,9%) bekerja antara 1-2 tahun, pegawai yang bekerja kurang dari 1 tahun adalah sebanyak 35 orang (20,3%) dan pegawai yang bekerja antara 2-3 tahun adalah sebanyak 15 orang (8,7%).

Uji validitas dilakukan melalui validitas konvergen, dimana indikator dikatakan memiliki convergent validity apabila indikator tersebut mempunyai nilai *standardized regression weight* > 0.50 serta memiliki nilai GFI sebesar 1 atau

yang mendekati. Sedangkan sebuah dimensi atau variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *reliability construct* sebesar ≥ 0.7 .

Hasil pengujian validitas konvergen dan *reliability construct* untuk masing-masing indikator pada tiap dimensi penelitian menunjukkan bahwa semua item-item pernyataan valid dan reliabel.



Gambar 1. Model SEM Hasil Penelitian

Sumber: Data primer diolah

Tabel 1. Regression Weight dan Standardized Regression Weight Structural Model Valid

			Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja	<---	Kepem_transform	0,997	0,001	179.046	0.000
Motivasi_kerja	<---	Kepem_transform	0,999	0,002	259.321	0.000

Sumber : output AMOS (Structural Model Modifikasi)

Pembahasan

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Gaya Kepemimpinan transformasional di dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan faktor kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian yang diindividualisasi. Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Keempat dimensi yang ada dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya memiliki bobot faktor (*factor loading*) yang positif. Sedangkan dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas, kooperatif, kesadaran, inisiatif, dan kualitas personal.

Menurut Mujiasih (2003), praktek gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan tersebut yang akan berdampak pada timbulnya motivasi bawahan atau bawahan mampu mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai kinerja melebihi yang diharapkan. Pemimpin dalam sebuah organisasi mempunyai peran yang penting. Pemimpin bertugas menyampaikan maksud dari perusahaan kepada karyawan sehingga nantinya karyawan merasa memiliki organisasi. Jika karyawan sudah merasa memiliki perusahaan maka karyawan akan mengerti kondisi perusahaan dan berusaha untuk bekerja lebih produktif lagi.

Pada PT. Berau Karya Indah letak kantor pimpinan dengan lokasi karyawan bekerja relatif dekat. Sehingga interaksi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan dimungkinkan akan tinggi, pengawasan akan pekerjaan juga lebih efektif, dimana hal ini bisa menimbulkan peningkatan kinerja pada diri karyawan. Burns (1978, dalam Yukl) menyampaikan "kepemimpinan transformasional menyerukan nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka.....".

Dari beberapa pernyataan yang mendukung hasil penelitian ini khususnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, hal ini berdasarkan hasil kuisioner yang menyatakan bahwa dimensi kharisma, inspirasi, stimulasi, dan perhatian di PT. Berau Karya Indah Surabaya cukup baik dalam menyusun variabel kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dari total mean

masing-masing dimensi sebesar 3,9709, 3,8895, 3,8605, 3,8663.

Menurut hasil penghitungan di atas sangat terlihat dimensi kharisma memiliki nilai rata-rata kumulatif sebesar 3,9705 (dibulatkan 4), yang berarti dimensi kharisma mempunyai pengaruh yang paling signifikan dibanding dimensi inspirasi, stimulasi, dan perhatian. Dari hasil penelitian penulis di lapangan, kharisma dari pemimpin yang membuat karyawan merasa nyaman ketika bekerja di sekitar pimpinan. Menurut Bapak HW, S.H. selaku manajer SDM, perusahaan melakukan pemeriksaan dan koordinasi secara periodik terkait dengan kerja karyawan.

Perusahaan menekankan kepada kepala divisi agar memiliki disiplin yang tinggi agar dapat memberikan contoh yang baik kepada karyawan dan melakukan kontrol. Tetapi menurut data yang penulis peroleh dari lapangan, disiplin yang dilakukan oleh pimpinan belum dapat memberikan inspirasi terhadap karyawan. Karena sudah terdapat aturan kerja yang dibuat oleh perusahaan juga prosedur kerja yang diberikan.

Pada dimensi stimulasi intelektual, pimpinan memberikan tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dengan batas waktu yang ditentukan. Terkait dengan pelaksanaan atau jika terjadi masalah di lapangan karyawan melakukan koordinasi dengan pimpinan, dengan batas pimpinan hanya memberikan saran.

Perhatian diberikan oleh pimpinan kepada karyawan berupa catatan pencapaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini mengingat perusahaan menetapkan target yang harus dicapai setiap periode. Dengan adanya catatan tentang pencapaian pekerjaan peran serta kepala divisi untuk bekerja sama dengan bawahan sangat dibutuhkan guna mencapai target yang telah diberikan oleh perusahaan.

Sedangkan variabel kepemimpinan transformasional di PT. Berau Karya Indah Surabaya berada pada kriteria baik. Hal ini terlihat dari tanggapan responden yang cukup baik pada tiap dimensi yang menyusun variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata pada tiap dimensi yang bernilai kumulatif sebesar 4.

Dari hasil pengujian pada model persamaan struktural yang telah diuraikan sebelumnya, diperoleh nilai positif untuk variabel independen yang menunjukkan adanya hubungan searah atau dengan kata lain semakin mendukung penilaian responden atas kepemimpinan transformasional.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Eran Vigoda, Gadot (2006), Kurniasari (2006). Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan mempunyai dampak pada peningkatan kinerja pegawai.

PT. Berau Karya Indah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena tersebut ditunjukkan oleh indikator-indikator kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Berau Karya Indah Surabaya. Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka diketahui bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pernyataan kuisioner.

Dari hasil pengukuran pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja yang menggunakan 39 pernyataan kuisioner menunjukkan pengaruh yang positif, karena dari 39 pernyataan kuisioner yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja memiliki bobot faktor yang positif.

Anoraga (2006:34) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan “sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja”

PT. Berau Karya Indah mempunyai standar gaji sesuai dengan UMR dimana itu menjadi standar upah bagi pekerja yaitu sejumlah Rp. 1.115.000,00- , namun jika karyawan bekerja lembur maka perusahaan akan memberikan insentif tambahan sesuai dengan jam lembur yang dilakukan. Adapun perhitungan upah jam lembur sebagai berikut:

$$\frac{1}{173} \times \text{upah/UMR} = \text{upah per jam}$$

Jumlah upah lembur tersebut akan bertambah sesuai dengan jam kerja tambahan, yaitu:

1. 1 jam pertama ; $1\frac{1}{2}$ x upah per jam
2. 2 jam ; 2 x upah per jam

3. 3 jam ; 3 x upah per jam

4. Dan seterusnya

Karyawan juga diberikan waktu untuk istirahat, sholat, makan (ISHOMA) yaitu antara pukul 12.00 – 13.00.

Dimensi keselamatan kerja yang menyusun variabel motivasi kerja telah dipenuhi oleh perusahaan, dimana perusahaan telah menerapkan JAMSOSTEK dengan nomor NN 1709 14. Dimana setiap pegawai telah didaftarkan pada program JAMSOSTEK perusahaan yang terdiri dari 4 program yaitu: program kesehatan, kecelakaan kerja, kematian, hari tua. Diharapkan dengan adanya jaminan ini karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

Perusahaan menerapkan sistem rotasi pada karyawan sesuai dengan kebutuhan. Selain untuk menghindari kejenuhan dalam pekerjaan, karyawan dapat mengerti pekerjaan lain. Sehingga jika dibutuhkan, karyawan dapat membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sistem rotasi tersebut umumnya dilakukan setiap 6-12 bulan.

Dari data yang penulis peroleh di lapangan perusahaan lebih menghargai karyawan yang berpengalaman dibanding dengan tingkat pendidikan yang dimiliki, hal ini dikarenakan perusahaan tidak memberikan pelatihan-pelatihan untuk karyawan baru. Pada pembagian pekerjaan perusahaan membagi sesuai kebutuhan dari produksi, misalnya pada bagian tertentu yang lebih memerlukan ketelitian, keuletan maka banyak ditempatkan karyawan perempuan di dalamnya. Pimpinan dalam hal ini dapat memberikan pendampingan kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan agar lebih mudah dan cepat selesai.

Cribbin (1981:160) menyatakan bahwa “apabila pemimpin bertindak sebagai teladan sebanyak mungkin, karyawan akan lebih mendapatkan motivasi dari contoh dan perilaku pemimpin daripada hanya diberikan petunjuk”. Dengan didukung oleh kantor pemimpin dan letak karyawan bekerja yang berdekatan diharapkan pemimpin dapat memberikan petunjuk dan contoh agar karyawan memiliki motivasi yang lebih dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian diatas dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan, maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Besarnya pengaruh terhadap karyawan dapat dilihat sejauh mana nilai-nilai yang diungkapkan pimpinan lewat kata-kata sesuai dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Rajiv Mehta dkk (2001), dan Setya (2006). Namun penelitian ini menolak

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Caroline H.Liu (2007) dimana menurut mereka kepemimpinan transcendent lebih efektif dalam memotivasi dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Dari beberapa pernyataan di atas yang mendukung hasil penelitian ini. Hal ini berdasarkan hasil kuisisioner yang diperoleh bahwa pernyataan kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini, dengan subjek PT. Berau Karya Indah Surabaya cukup baik dalam menyusun variabel motivasi kerja yang ditunjukkan dari total mean masing-masing dimensi 3,9593, 3,9244, 3,8779, 3,7616, 3,9070. Dan total mean sebesar 3,8860 (dibulatkan 4).

PT. Berau Karya Indah Surabaya menerapkan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Fenomena tersebut ditunjukkan oleh hasil dari pengukuran motivasi kerja dengan menggunakan pernyataan kuisisioner secara langsung. Hasil dari pengukuran tersebut adalah indikator-indikator kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi yang semakin baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. Berau Karya Indah Surabaya. Hal ini karena empat dimensi yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional diterapkan berupa koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Kurniasari (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. Berau Karya Indah Surabaya. Hal ini dikarenakan pemimpin memberikan nilai-nilai melalui tindakan daripada kata-kata serta pimpinan melakukan pendampingan kepada karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Setya (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

DAFTAR ACUAN

- Adichvili, A. And P.K. Kuchinke. 2002. *Leadership styles and cultural values among managers and subordinates*. University of Illinois: Routledge Taylor and Francis Group.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Cetakan keempat. Jakarta: Rineka Cipta
- Cribbin, James J. 1981. *Leadership Strategies for Organization Effectiveness*. New York: AMACOM.
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modelling (SEM)*. Edisi ketiga. Semarang: Undip.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James. L. 1993. *Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi Dan Motivasi*. Cetakan keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huey Yieing, Lee dan Kamarul Zaman bin Ahmad. 2008. *The moderating effect of organizational culture on the relationship between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Malaysia
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Liu, Caroline H. 2007. *Transactional, transformational, transcendent leadership: motivation effectiveness and measurement of transcendent leadership*. Los Angeles, California
- Maholtra, Naresh K. 2005. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan*. Terjemahan. Edisi keempat. Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- Manullang. 1991. *Manajemen Personalia*. Cetakan keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mehta, Rajiv. Dubinsky. Anderson. 2001. *Leadership style, motivation and performance in international marketing channels*.
- Moekijat, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*.

- Cetakan kedelapan. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mujiasih, Endah, Sutrisno. 2003. *Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi.
- Rangkuti, F. 2004. *The Power Of Brand: Teknik Mengelola Brand Equity Dan Strategi Pengembangan Merek Plus Analisis Kasus Dengan SPSS*. Jakarta: Gramedia.
- Ranupandojo, Heijrachman dan Suad Husnan. 1995. *Manajemen Personalia*. Edisi keempat. Yogyakarta: Andi Offset.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedelapan. Terjemahan. Jakarta: Prehallindo.
- Schermerhorn Jr, John R, James G. Hunt dan Richard N. Osborn. 2003. *Organizational Behavior*. 8th. John Wiley & Sons
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Cetakan ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga. Terjemahan. Jakarta.
- Smith, Brien N, et.al. 2004. *Transformational And Servant Leadership: Content And Contextual Comparisons*.
- Stashevsky, Smuel and Koslowsky, Meni. 2006. *Leadership cohesiveness and team performance*. Israel
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Vigoda, Eran dan Gadot. 2006. *Leadership style, organizational politics, and employees performance*.
- Yukl, Gary.A. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* : Edisi Kelima. Jakarta. Indeks