

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING
(STUDI KASUS PADA PD. JASA YASA MALANG)**

SKRIPSI



Oleh:

**LABIB MUSTAFID RIDHA
NIM : 15510081**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING
(STUDI KASUS PADA PD. JASA YASA MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemenn (SM)



Oleh:

**LABIB MUSTAFID RIDHA
NIM : 15510081**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING
(STUDI KASUS PADA PD. JASA YASA MALANG)

SKRIPSI

Oleh

LABIB MUSTAFID RIDHA

NIM : 15510081

Telah disetujui 4 Juni 2020

Dosen Pembimbing

Zaim Mukaffi, SE., M.Si.
NIP. 19791124 200901 1 007

Mengetahui:
Ketua Jurusan

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Labib Mustafid Ridha
NIM : 15510081
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING (STUDI KASUS PADA PD. JASA YASA MALANG)** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi. Tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 5 Juni 2020

Hormat Saya



Labib Mustafid Ridha

NIM : 15510081

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil 'aalamiin

Puji syukur saya persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak rahmat dan hidayahnya kepada saya, shalawat serta salam saya haturkan kehadiran Nabi besar Muhammad SAW yang selalu menjadi tauladan bagi umatnya

Saya persembahkan skripsi ini untuk :

Pertama, untuk kedua orang tua saya tercinta, Bapak M. Lutfi Mustofa dan Ibu Etty Susilowati. Terima kasih atas kasih sayang yang telah kalian berikan hingga dewasa kini.

Kedua, untuk guru dan dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmunya kepada saya

Ketiga, untuk semua teman dan sahabat yang selalu mendukung saya

MOTTO

“Jangan Tertipu Dengan Apa Yang Dilihat Oleh Pandangan Mata”



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala Puji syukur atas kehadiran Allah SWT Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, karunia serta hidayah-Nya dan tak lupa shalawat serta salam saya panjatkan kepada baginda Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari jalan kegelapan menuju jalan kebaikan yang rahmatal lil'aalamin sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING (STUDI KASUS PADA PD. JASA YASA MALANG)”**.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gelar sarjana strata satu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, motivasi, bimbingan dan ide-ide bagus untuk peneliti. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M,Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Zaim Mukaffi, S.E, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam

proses penyelesaian skripsi ini.

5. Dosen pengajar Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan wawasan kepada peneliti selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua, Bapak M. Lutfi Mustofa dan Ibu Etty Susilowati yang telah mendidik, membesarkan, dan memberikan kasih sayangnya serta mendoakan yang di ijabah oleh Allah SWT demi kelancaran studi.
7. Ahmad Faiz Wildan, S.S, Selaku Direktur Utama PD. Jasa Yasa
8. Sri Widowati selaku HRD supervisor PD. Jasa Yasa
9. Teman-teman seperjuangan di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Angkatan 2015.
10. Seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung, peneliti mengucapkan terima kasih atas partisipasi dalam proses penyelesaian penelitian ini.
11. Peneliti ini menyadari bahwa dalam penelitian skripsi ini masih terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan penelitian selanjutnya. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat

.Malang, 1 Juni 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
المخلص.....	xvii
 BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Batasan Penelitian	11
 BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Empiris.....	12
2.1.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Kajian Teoritis	23
2.2.1 Kepemimpinan.....	23
2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan.....	23
2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	25
2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	32
2.2.1.4 Kepemimpinan Transformasional dalam Islam.....	34
2.2.2 Kinerja	36
2.2.2.1 Definisi Kinerja	36
2.2.2.2 Indikator Kinerja.....	37
2.2.2.3 Faktor-faktor Kinerja.....	39

2.2.2.4 Kinerja dalam Islam.....	39
2.2.3 Motivasi	40
2.2.3.1 Definisi Motivasi	40
2.2.3.2 Teori Motivasi	41
2.2.3.3 Metode Motivasi.....	43
2.2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	40
2.2.3.5 Indikator Motivasi	44
2.2.3.6 Tujuan Motivasi.....	45
2.2.3.7 Motivasi dalam Perspektif Islam	46
2.3 Hubungan Antar Variabel	47
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja	47
2.3.2 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja.....	48
2.3.3 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	50
2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	50
2.4 Model Konseptual	51
2.5 Hipotesis Penelitian.....	51

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	53
3.2 Lokasi Penelitian	53
3.3 Populasi dan Sampel	53
3.3.1 Populasi.....	53
3.3.2 Sampel	54
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel	54
3.4 Data dan Sumber Data.....	55
3.5 Metode Pengumpulan Data	56
3.6 Skala Pengukuran.....	57
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	57
3.8 Analisis Statistik Deskriptif	60
3.9 Analisis Instrumen Data.....	61
3.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas	61
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	62
3.10 Metode Analisis Jalur.....	64

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang	67
4.1.1 Sejarah PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang	67
4.1.2 Visi-Misi dan <i>core values</i> PD. Jasa Yasa Malang	69
4.1.3 Tujuan dan Sasaran PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.....	70
4.1.4 Struktur Organisasi PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.....	71

4.1.5	<i>Job Description</i> PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang	71
4.1.6	Program PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang	79
4.2	Hasil Analisis	80
4.2.1	Karakteristik Responden.....	80
4.2.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
4.2.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	81
4.2.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..	82
4.2.2	Pengujian Instrumen Pendidikan	82
4.2.2.1	Uji Validitas Instrumen.....	83
4.2.2.2	Uji Reliabilitas Instrumen.....	85
4.2.3	Deskripsi Variabel Penelitian	86
4.2.4	Uji Asumsi Klasik.....	102
4.2.4.1	Uji Normalitas	102
4.2.4.2	Uji Linieritas	103
4.2.4.3	Uji Heteroskedastisitas	104
4.2.5	Analisis Path	105
4.2.6	<i>Goodnes of Feed Model</i>	107
4.2.6.1	Koefisien Determinasi	107
4.2.6.2	Koefisien Determinasi Total.....	109
4.2.7	Pengujian Hipotesis	109
4.2.7.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi	110
4.2.7.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	110
4.2.7.3	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	111
4.2.7.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	111
4.2.8	Pembahasan	111
4.2.8.1	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PD. Jasa Yasa.....	111
4.2.8.2	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pada PD. Jasa Yasa	115

BAB V: PENUTUP

5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran.....	119

DAFTAR PUSTAKA 121

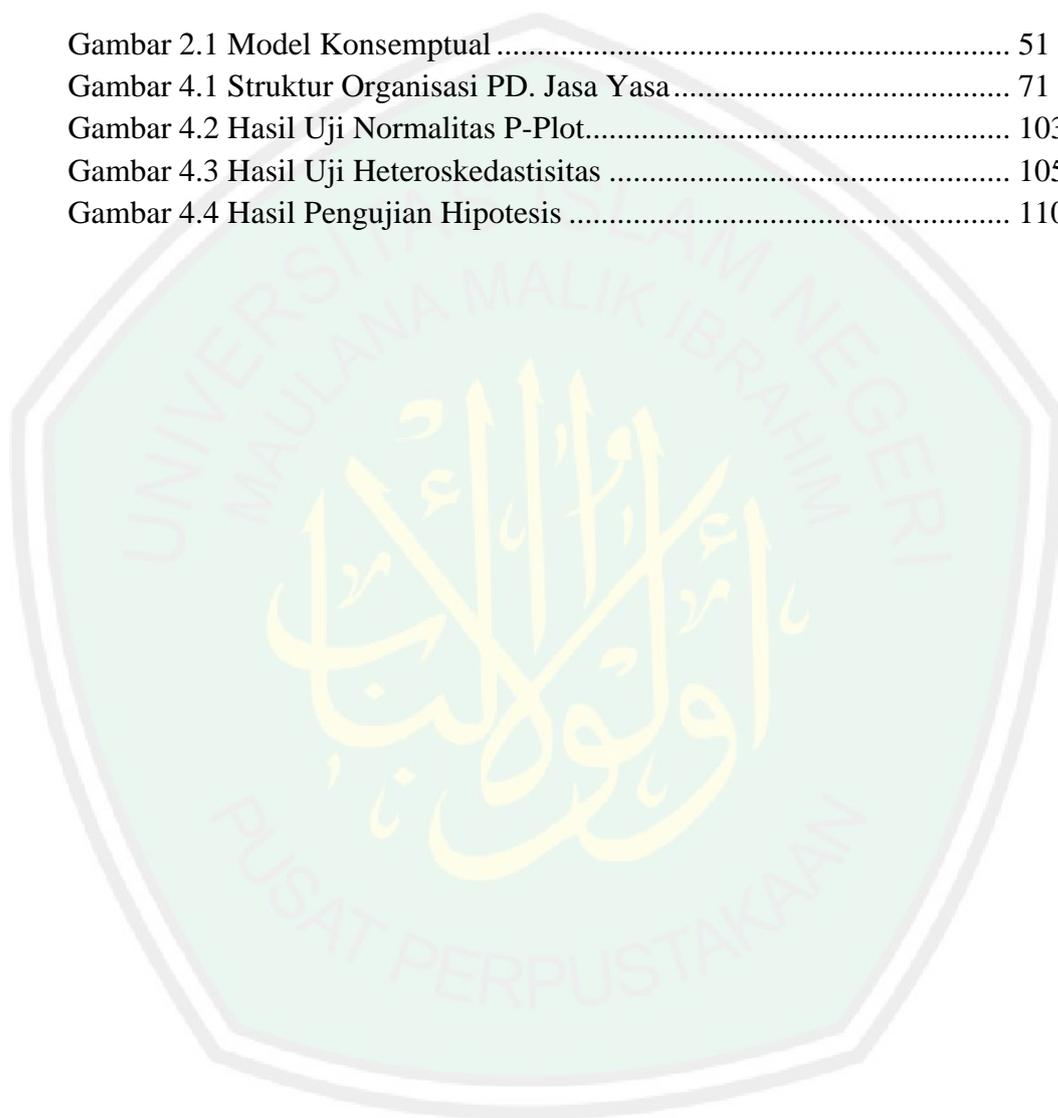
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkaian Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.1 Data Karyawan PD. Jasa Yasa	54
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	58
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden	81
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	82
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional ..	83
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	84
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	85
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	86
Tabel 4.8 Interpretasi Skor	87
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	87
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kinerja.....	91
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Motivasi	97
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas	102
Tabel 4.13 Hasil Uji Linieritas	103
Tabel 4.14 Analisis Jalur Model Pertama Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi	105
Tabel 4.15 Analisis Jalur Model Kedua Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja.....	106
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Model Pertama Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja	108
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi Model Kedua Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja.....	108
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Hipotesis	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot.....	103
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	105
Gambar 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis	110



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Lembar Kuesioner
- Lampiran 2 : Teel Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 : Karakteristik Responden
- Lampiran 4 : Uji Validitas
- Lampiran 5 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 : Deskripsi Variabel Pelatihan
- Lampiran 7 : Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 8 : Analisis *Path*
- Lampiran 9 : Koefisien Determinasi
- Lampiran 10 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 11 : Biodata Peneliti
- Lampiran 12 : Surat Bebas Plagiasi



ABSTRAK

Labib Mustafid Ridha. 2020, SKRIPSI. Judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PD. Jasa Yasa Malang)

Pembimbing: Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja.

Kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang memperhatikan masalah pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan dalam rangka menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional adalah *agent of change* yang mentransformasi organisasi beserta *stakeholders* di dalamnya secara menyeluruh dalam rangka mencapai kinerja yang optimal dan maksimal (Bass, 1994). Adapun tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, serta apakah motivasi karyawan menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada PD. Jasa Yasa Malang.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan explanatory research yang digunakan untuk menguji antar variabel. Penelitian ini memiliki hipotesis yang akan di uji kebenarannya. Populasi dan Sampel pada penelitian ini sejumlah 63 responden pada PD. Jasa Yasa Malang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan wawancara. Kemudian analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *path analysis* dengan menggunakan bantuan alat analisis *software SPSS* versi 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. Jasa Yasa Malang, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 3,590 yang lebih besar dari t tabel 1,670 dan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$). Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 8,536 dan 7,498 yang lebih besar dari t tabel 1,670 dan nilai signifikansi 0,000 dan 0,000 ($<0,05$). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi karyawan, sehingga motivasi karyawan terbukti sebagai variabel intervening.

ABSTRACT

Labib Mustafid Ridha. 2020, Thesis. Title "The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance through Motivation as an Intervening Variable (Case Study in PD. Jasa Yasa Malang)

Supervisor: Zaim Mukaffi, SE, M.Ec. Dev

Keywords: Transformational leadership, motivation, performance.

Transformational leadership is identified as leadership that pays attention to the problem of achieving changes in values, beliefs, attitudes, behavior, emotional, and needs of subordinates in order to lead to better change in the future. Leaders who use transformational leadership are agents of change that transform the organization and its stakeholders in its entirety in order to achieve optimal and maximum performance (Bass, 1994). The purpose of this study is to analyze whether transformational leadership has a direct effect on employee performance, and whether employee motivation is a mediating variable between the effect of transformational leadership on performance on PD. Malang Yasa Services.

This research method uses a quantitative approach with explanatory research used to test between variables. This research has a hypothesis that will be tested for truth. The population and sample in this study were 63 respondents in PD. Malang Yasa Services. Data were collected using questionnaires and interviews. Then the analysis used in this study is path analysis using SPSS version 25 software analysis tools.

The results showed that transformational leadership significantly influenced employee performance in PD. Jasa Yasa Malang, this is evidenced by the value of t count 3.590 which is greater than t table 1.670 and a significance value of 0.000 (<0.05). Transformational leadership influences employee performance through employee motivation, this is evidenced by the t value of 8.536 and 7.498 which is greater than t table 1.670 and the significance value of 0.000 and 0.000 (<0.05). Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance mediated by employee motivation, so that employee motivation is proven to be an intervening variable.

الملخص

لبيب مصطفى رضا. ٢٠٢٠ ، الرسالة. العنوان "تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال التحفيز كمتغير متداخل (دراسة حالة في PD. جاسا ياسا مالانج)"
 المشرف: زعم مكف عالم القصدية المجستير
 الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، الدافع ، الأداء.

يتم تعريف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تولي الاهتمام لمشكلة تحقيق التغييرات في القيم والمعتقدات والمواقف والسلوك والعاطفية واحتياجات المرؤوسين من أجل أن تؤدي إلى تغيير أفضل في المستقبل. القادة الذين يستخدمون القيادة التحويلية هم وكلاء التغيير الذي يحول المؤسسة وأصحاب المصلحة في مجملها من أجل تحقيق الأداء الأمثل والأقصى (باس ، ١٩٩٤). الغرض من هذه الدراسة هو تحليل ما إذا كانت القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على أداء الموظفين ، وما إذا كان تحفيز الموظف هو متغير وسيط بين تأثير القيادة التحويلية على الأداء على PD جاسا ياسا مالانج.

تستخدم طريقة البحث هذه نهجًا كميًا مع البحث التوضيحي المستخدم للاختبار بين المتغيرات. يحتوي هذا البحث على فرضية سيتم اختبارها من أجل الحقيقة. كان مجتمع وعينة في هذه الدراسة 63 مستجيبًا في PD جاسا ياسا مالانج. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات. تم التحليل المستخدم في هذه الدراسة هو تحليل المسار باستخدام SPSS الإصدار ٢٥ أدوات تحليل البرمجيات.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية أثرت بشكل كبير على أداء الموظفين في التطوير المهني . PD جاسا ياسا مالانج ، يتجلى ذلك في قيمة عدد $t = 3.590$ وهو أكبر من t الجدول 1.670 وقيمة أهمية $0.000 (>0.05)$. تؤثر القيادة التحويلية على أداء الموظف من خلال تحفيز الموظف ، ويتجلى ذلك من خلال قيمة $t = 8.536$ و $t = 7.498$ وهي أكبر من t الجدول 1.670 وقيم الأهمية من 0.000 و $0.000 (>0.05)$. القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف بوساطة دافع الموظف ، بحيث ثبت أن دافع الموظف هو متغير متداخل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan Daerah (PD) Jasa Yasa merupakan perusahaan yang mengelola obyek-obyek wisata di Kabupaten Malang dengan melihat potensi sumber daya alam yang memiliki prospek yang baik untuk dijadikan aset yang berharga dan dapat dijadikan sumber pendapatan bagi pemerintah terutama perusahaan daerah. PD Jasa Yasa juga merupakan penerima penghargaan “Anugrah Wisata Tingkat Nasional Juara satu se Indonesia untuk destinasi wisata Pantai Ngliyep tahun 2020”. Selain penghargaan Anugrah Wisata, PD Jasa Yasa juga mendapatkan penghargaan “Pantai Primadona Jawa Timur untuk Pantai Balekambang tahun 2018” dan “Pantai Nasional untuk Pantai Balekambang tahun 2019” dari Kementerian Pariwisata. Keadaan ini secara manajerial menggambarkan adanya tingkatan kinerja karyawan yang didorong oleh proses kepemimpinan perusahaan yang efektif. Sebagaimana tampak dari nilai-nilai, filosofi, visi, dan misinya, perusahaan ini menunjukkan kekuatan *leadership* dalam membangun kemitraan yang luas (*a broad partnership*) di tingkat global. McGannon menegaskan, bahwa *leadership* adalah tindakan mendorong karyawan untuk melakukan apa yang menjadi tugas dan fungsinya (Adair, 2006:7). Dengan kata lain, kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai cara seorang pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi seluruh unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menghasilkan kinerja karyawannya secara maksimal.

Dalam tinjauan ilmu manajemen dan organisasi, kinerja karyawan memang menjadi salah satu kunci kesuksesan suatu perusahaan. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik, maka pertumbuhan dan perkembangan perusahaan bisa diharapkan tercapai sesuai dengan perencanaan atau target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan berbagai cara, khususnya melalui pelaksanaan kepemimpinan yang efektif. Hal ini sebagaimana ditemukan oleh Tampi (*Acta Diurna*, 2014), bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Regional Manado berada pada derajat koefisiensi 0,043. Artinya, penelitian Tampi ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga dibuktikan oleh Solikin (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan *Human Relation* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi di PT. Suling Mas”. Penelitian ini menemukan, bahwa variabel motivasi di PT. Suling Mas sudah baik, namun bukan merupakan faktor yang dominan, karena masih adanya faktor-faktor lain yang berpengaruh. Berdasarkan uji analisis jalur (*path analysis*), variabel kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini. Artinya, motivasi dalam penelitian tersebut tidak memediasi kepemimpinan dan *human relation* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, untuk memaksimalkan kinerja diperlukan peran pimpinan dalam mengarahkan karyawan serta lebih melakukan hubungan pendekatan secara persuasif untuk dapat memberi motivasi lebih pada kinerja karyawan.

Penelitian Yolanda (2017), “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Locus of Control* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PDAM Kota Malang)” juga menunjukkan, bahwa motivasi tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada $0,147 > \alpha 0,05$ atau lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan. Dengan kata lain, motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian pada jurnal yang ditulis oleh Supriyanto dan Troena (2012), melalui penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari’ah Kota Malang). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajer. Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, dorongan kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi. Model manajer yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memberikan arahan, dorongan dan memberikan inspirasi yang dapat meningkatkan kinerja baik secara organisasi maupun individual.

Selanjutnya dalam jurnal internasional yang diteliti oleh Sani dan Maharani (2012) yang berjudul "*The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Performance with The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*". Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja dosen di UIN Malang. Dalam sebuah organisasi gaya Kepemimpinan Transformasional sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen.

Weripih (2018) melalui penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja di PT. PLN Area Kediri” membuktikan sebaliknya, bahwa variabel kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan oleh pemimpin di PT. PLN di area Kediri melalui mekanisme dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuannya. PT. PLN ini menunjukkan bahwa pemimpin selalu berusaha untuk memberikan dorongan kepada karyawannya untuk bekerja secara maksimal di perusahaan.

Selanjutnya, Siswanti (2018), melalui tesisnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi” memperkuat, bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan, bahwa pemimpin merupakan salah satu inti sari dari manajemen, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas karyawan yang terjadi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kreativitas dan dinamika seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Apabila pemimpin bersifat dinamis dan kreatif, maka organisasi yang dipimpinnya

akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas para karyawannya juga akan menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya, manakala seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis, maka organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya akan menjadi statis. Menurut Hasibuan (1996:43), kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan yang berlangsung di dalamnya.

Seorang pemimpin memang dituntut untuk mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis secara vertikal maupun horisontal. Dengan demikian, menjadi pemimpin seharusnya mampu mengadakan komunikasi ke atas, ke bawah, dan ke samping, baik komunikasi formal maupun informal. Dalam kenyataan di beberapa organisasi atau perusahaan, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Di samping itu, para pemimpin juga memainkan peranan yang menentukan dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam konteks inilah, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas suatu perusahaan dengan memperbaiki cara-cara kerja dan kinerja para karyawannya. Menurut Prawirosentono (2002:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara benar, tidak melanggar hukum, serta selaras dengan kaidah-kaidah moral dan etika.

Menurut Gibson (Suhendi, 2010 : 190), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yang utama adalah kepemimpinan. Yakni, kepemimpinan yang mampu menjalankan proses-proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku para karyawan untuk mencapai tujuan, memperbaiki kelompok dan budaya kerjanya. Selain itu, kepemimpinan juga harus mampu mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa- peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, serta memelihara hubungan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok, (Rivai, 2005: 3).

Mangkunegara (2007: 61) berpendapat, bahwa motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju pada pencapaian tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pemimpin yang pro-aktif dan positif terhadap situasi kerja itulah yang dapat memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja karyawannya yang maksimal. Rivai (2004: 455) menjelaskan, bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik yang sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* dan memberikan kekuatan dalam mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer, ataupun jajaran direksi suatu perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi tersebut, maka pekerjaan (tugas) akan dilaksanakan di dalam perusahaan dengan penuh

semangat dan gairah, sehingga akan mencapai hasil optimal (kinerja yang tinggi) secara efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

Dalam konteks kepemimpinan ini, PD. Jasa Yasa yang berdiri sejak tahun 1969 di Kabupaten Malang menunjukkan sistem nilai di dalam organisasinya yang menekankan pentingnya mendengarkan dan memperhatikan suara, respon, dan masukan dari karyawan, serta pelanggan demi kemajuan bersama. Bahkan, segala bentuk keputusan terkait dengan mitra kerja juga selalu diutamakan untuk memberikan keputusan yang saling menguntungkan (*win-win solutions*).

Sejalan dengan filosofi kepemimpinan dan sistem nilai tersebut, maka PD. Jasa Yasa menetapkan visi perusahaan menyerap tenaga tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar agar dapat menekan jumlah pengangguran dan meningkatkan pendapatan daerah disamping meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dengan misi berupaya meningkatkan jumlah wisatawan agar berdampak pada peningkatan pendapatan daerah maupun pendapatan masyarakat. Dengan visi dan misi tersebut, para pendiri PD. Jasa Yasa hendak menyampaikan maksud dan keinginannya kepada para *internal parties* (pihak manajemen perusahaan) maupun *external parties* (para pelanggan) untuk membawa dan menghadirkan pelayanan jasa khususnya dibidang kepariwisataan PD. Jasa Yasa yang berkualitas tinggi ke seluruh penjuru dunia.

Tingginya kinerja perusahaan yang tampak dari luasnya kemitraan dan jaminan kepuasan pelanggan di atas tentu saja bukan sesuatu yang datang secara instan. Prestasi dan nama besar PD. Jasa Yasa tersebut, secara teori, bisa diasumsikan sebagai produk dari proses manajemen dan kepemimpinan yang

panjang. Asumsi tersebut tampak dari sejarah kemunculan dan perkembangannya yang dinamis. Pada awal berdirinya, Pada awal mulanya Daerah Tingkat II Kabupaten Malang hanya mempunyai sebuah Perusahaan Daerah yaitu Apotik Kabupaten yang didirikan pada bulan Juli 1969. Kemudian sesuai dengan perkembangannya, maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan PD. Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973. Perusahaan Daerah Jasa Yasa tersebut memiliki beberapa unit usaha.

Dalam hal penjaminan kualitas pelayanan wisata, PD. Jasa Yasa menunjukkan komitmennya yang kuat dalam menanamkan secara bijak, sabar, dan tekun tentang arti penting kualitas dan keramahan pada setiap layanannya. Hal ini bisa dilihat dari penghargaan yang telah dicapai salah satunya mendapatkan penghargaan juara satu anugrah wisata dari kementerian pariwisata.

Dari beberapa fenomena perkembangan PD. Jasa Yasa di atas, khususnya beberapa aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang baik di PD. Jasa Yasa sehingga mampu menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan perusahaan secara efisien merupakan daya tarik tersendiri untuk dikaji lebih mendalam dari sudut pandang teori manajemen. Pada PD jasa yasa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional hal ini terlihat dari ketundukan dan kekaguman karyawannya terhadap pimpinan, Selain itu hubungan antara pimpinan dan bawahannya yang menjalin hubungan kerja dan bersaudaraan yang cukup baik. Seperti halnya ketika ada karyawan yang sakit pemimpin menjenguk, Kemudian ketika ada karyawan yang kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, pimpinan tidak segan dan sangat antusias untuk membantu karyawan yang sedang kesulitan. Untuk mengetahui ada

atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi dengan budaya organisasi dan motivasi maka peneliti mencoba kebenaran teori yang sudah ada dengan menggunakan Analisis *Path*.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi, sehingga judul penelitian ini adalah “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi pada PD. Jasa Yasa?
2. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PD. Jasa Yasa?
3. Apakah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PD. Jasa Yasa?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel interverning pada PD. Jasa Yasa?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi pada PD. Jasa Yasa
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel interverning PD. Jasa Yasa.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam rangka pengembangan wacana keilmuan dan menambah wawasan pembaca khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kinerja dan motivasi dalam sebuah perusahaan maupun organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai bahan referensi atau acuan peneliti selanjutnya dan bahan pertimbangan penelitian, dan juga memberikan informasi mengenai konsep kepemimpinan, kinerja, maupun motivasi yang diberikan pada karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Wilayah penelitian ini terfokus di PD. Jasa Yasa di Jalan Jend. Basuki Rahmad, Malang, Jawa Timur, tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai variabel pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, berikut diantaranya:

Bao (2015) “*The Impact of Transformasional leadership and Motivation On Employee Performance In The Electronic Industry In China*” Ada sekitar 300 karyawan dari 32 unit bisnis perusahaan elektronik di china yang berpartisipasi di dalam penelitian ini, dengan prosentase karakteristik sampel; 55% perempuan dan 45% laki-laki, 11% antara usia 20-29, 31% antara 30-39, 25% antara 40-49, dan 11% diatas 50 tahun. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran variabel yang berbeda sebelum dilakukan dianalisis menggunakan *Hierarchical regression analysis*, yaitu menggunakan *multifactor leadership Quistionnaire*. Untuk variabel *transformational leadership*,. untuk variabel *motivation*, dan 4-point scale pada capaian kinerja tahunan 32 unit bisnis untuk variabel *business unit performance*. Penelitian ini menemukan bahwa Motivasi *achievement* dan *adaptive* berpengaruh langsung terhadap *performance*. Sedangkan, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif tidak langsung terhadap *performance* melalui orientasi *achievement*.

Bahrum, dkk (2015), yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan

Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun)”. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini di buktikan uji F dengan tingkat signifikansi 0.00, diperoleh nilai F hitung = 16.762 dan F tabel = 3.24, maka terbukti bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini diterima, ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan.

Wahyuningsih, 2015, Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen.

Metcalf (2016) The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. instrumen kepemimpinan yang digunakan ditunjukkan memiliki validitas yang konvergen, diskriminatif, dan prediktif; hubungan diferensial ditemukan antara tiga aspek kualitas kepemimpinan dan sikap untuk bekerja dan rasa kesejahteraan di tempat kerja; satu kualitas kepemimpinan - "terlibat dengan orang lain" - terbukti menjadi prediktor signifikan kinerja organisasi; kualitas kepemimpinan yang dinilai oleh kompetensi atau "kemampuan" tidak memprediksi kinerja.

Yolanda Y, (2017), yang berjudul “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Locus of Control sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PDAM Kota Malang)”, penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada $0,147 > \alpha 0,05$ atau lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rêgo, dkk, 2017, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lestari, dkk, (2017), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan Lkp Lestari Komputer Slawi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan LKP Lestari Komputer Slawi. Hal tersebut dibuktikan dari hasil p-value berupa tiga buah tanda asterisk, yang berarti nilai p-value sangat kecil (kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan LKP Lestari Komputer Slawi terbukti kebenarannya).

Solikin, (2018), yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi di PT. Suling Mas”. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi di PT. Suling mas sudah baik namun motivasi bukanlah faktor dominan dalam pengaruh kinerja karyawan di PT. Suling mas melainkan dipengaruhi oleh faktor lain.

Dalam penelitian pada jurnal yang ditulis oleh Supriyanto dan Troena (2012), melalui penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari’ah Kota Malang). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajer. Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, dorongan kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi. Model manajer yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memberikan arahan, dorongan dan memberikan inspirasi yang dapat meningkatkan kinerja baik secara organisasi maupun individual.

Selanjutnya dalam jurnal internasional yang diteliti oleh Sani dan Maharani (2012) yang berjudul "*The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Performance with The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja dosen di UIN Malang. Dalam sebuah organisasi gaya Kepemimpinan Transformasional sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen.

Weripih, (2018), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja di PT. PLN Area Kediri”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan pemimpin di PT. PLN Area Kediri memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin selalu berusaha untuk memberikan dorongan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan.

Siswanti, (2018), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan Bank Lampung begitupun juga dengan motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Susilo, dkk, 2018, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) memiliki nilai grand mean lebih tinggi dari gaya kepemimpinan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang merasa Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih dominan digunakan oleh pemimpin. Hasil analisis jalur (path analysis) juga menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sihombing dkk, (2018), “*The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee’s performance*”. *Servant Leadership (X1) significantly affected Rewards (Y1) and Organizational Culture (Y2), but it had no significant effect on Employee’s Performance (Y3).*

Tabel 2.1
Rangkaian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bao (2015), The Impact of Motivation On Employee Performance In The Electronic Industry In China.	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	Untuk variabel <i>transformational leadership</i> ,. untuk variabel <i>motivation</i> , dan 4-point scale pada capaian kinerja tahunan 32 unit bisnis untuk variabel <i>business unit performance</i> . Penelitian ini menemukan bahwa Motivasi <i>achievement</i> dan <i>adaptive</i> berpengaruh langsung terhadap <i>performance</i> . Sedangkan, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif tidak langsung terhadap <i>performance</i> melalui orientasi <i>achievement</i> .
2.	Bahrum, dkk (2015), Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini di buktikan uji F dengan tingkat signifikansi

	Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun)			0.00, diperoleh nilai F hitung = 16.762 dan F tabel = 3.24, maka terbukti bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini diterima, ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan.
3.	Wahyuningsih, 2015, Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Rumah Sakit Yakksi Gemolong Sragen.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen.

4.	Metcalf (2016), <i>The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work</i>	Kepemimpinan, kinerja	Analisis Regresi	instrumen kepemimpinan yang digunakan ditunjukkan memiliki validitas yang konvergen, diskriminatif, dan prediktif; hubungan diferensial ditemukan antara tiga aspek kualitas kepemimpinan dan sikap untuk bekerja dan rasa kesejahteraan di tempat kerja; satu kualitas kepemimpinan - "terlibat dengan orang lain" - terbukti menjadi prediktor signifikan kinerja organisasi; kualitas kepemimpinan yang dinilai oleh kompetensi atau "kemampuan" tidak memprediksi kinerja.
5.	Yolanda Y, (2017), Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Locus of Control sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PDAM Kota Malang	Motivasi, Kinerja, <i>Locus of Control</i>	Analisis Regresi Berganda	Motivasi tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada $0,147 > \alpha 0,05$ atau lebih besar dari taraf signifikansi yang ditentukan. Berarti motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6.	Rêgo, dkk, 2017, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste.	Kepemimpinan, Motivasi, kinerja	Analisis Regreresi Berganda	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Lestari, dkk, (2017), Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan Lkp Lestari Komputer Slawi	Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja, Motivasi	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan LKP Lestari Komputer Slawi. Hal tersebut dibuktikan dari hasil p-value berupa tiga buah tanda asterisk, yang berarti nilai p-value sangat kecil (kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan LKP Lestari Komputer Slawi terbukti kebenarannya.
8.	Solikin, (2018), Pengaruh Kepemimpinan dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Human Relation, Kinerja, Motivasi	Analisis Regresi Berganda	Variabel motivasi di PT. Suling mas sudah baik namun motivasi bukanlah faktor dominan dalam pengaruh kinerja karyawan di PT. Suling

	Melalui Motivasi di PT. Suling Mas			mas melainkan dipengaruhi oleh faktor lain.
9.	Supriyanto dan Troena (2012), melalui penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang).	Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja.	Eksplanatori	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajer. Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, dorongan kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi. Model manajer yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memberikan arahan, dorongan dan memberikan inspirasi yang dapat meningkatkan kinerja baik secara organisasi maupun individual.
10.	Sani dan Maharani (2012) yang berjudul "The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Performance with The Among	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, Kinerja.	<i>Proportional Random Sampling</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja dosen di UIN Malang. Dalam sebuah organisasi gaya

	<i>Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior".</i>			Kepemimpinan Transformasional sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen.
11.	Weripih, (2018), Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja di PT. PLN Area Kediri	Kepemimpinan, Kinerja, Disiplin Kerja	Analisis Regresi Berganda	Variabel kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
12.	Siswanti, (2018), Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan Bank Lampung
13.	Susilo, dkk, 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)	Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi	Analisis Regresi Berganda	Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) memiliki nilai grand mean lebih tinggi dari gaya kepemimpinan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang merasa Gaya Kepemimpinan

				Otoriter lebih dominan digunakan oleh pemimpin. Hasil analisis jalur (path analysis) juga menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
14.	Sihombing dkk, (2018), <i>The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance</i>	Kepemimpinan, reward, budaya organisasi, kinerja	representative sample	Servant Leadership (X1) significantly affected Rewards (Y1) and Organizational Culture (Y2), but it had no significant effect on Employee's Performance (Y3)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan adalah gaya atau corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Wursanto, 2005:2005).

Pemimpin adalah kunci bagi penerapan perubahan strategi. Peran pemimpin adalah menyusun arah perusahaan atau organisasi, mengkomunikasikan dengan karyawan, memotivasi para karyawan dan melakukan tinjauan jangka panjang (Rivai, 2009:821).

Menurut James M. Black dalam Samsudin (2010) kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Istilah pemimpin adalah terjemahan dari leader/ head/ manager, yang juga disebut Manager, kepala, ketua, direktur dan lain sebagainya (Hasibuan, 43; 1996).

Tegasnya yang disebut pemimpin adalah setiap orang yang mempunyai bawahan. Dalam kamus bahasa Arab, istilah pemimpin merupakan terjemahan dari rais, kholifah, ja'im, dan qaid, yang artinya orang yang mempunyai bawahan (Kalali, 143; 1995).

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin informal, yaitu yang terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain (Fattah, 88; 1996).

Robert Tanembuan mengatakan bahwa yang disebut pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggungjawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Sementara itu Malayu S.P. Hasibuan mengatakan pemimpin adalah seseorang yang dengan kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Teori ini pertama kali dikenalkan oleh Burn (dalam Ewen, et al., 2013) yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) diperkenalkan Burns pada tahun 1978 dalam bukunya yang berjudul *Leadership* dengan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*). Kemudian, istilah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dikemukakan oleh Bass (1985) dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectation*, sehingga istilah tersebut menjadi familier dalam ilmu kepemimpinan.

Burns (dalam Bass, 1985) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan pada pentingnya peranan pemimpin dalam memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, pihak bawahan harus menerima serta mengakui kredibilitas

pemimpinnya. Sementara itu, Bass (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Pada umumnya, kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang memperhatikan masalah pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan dalam rangka menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional adalah *agent of change* yang mentransformasi organisasi beserta *stakeholders* di dalamnya secara menyeluruh dalam rangka mencapai kinerja yang optimal dan maksimal (Bass, 1994).

Dalam istilah hirarki kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan pada tingkat yang paling tinggi dari bawahan, yaitu bagaimana seorang pemimpin memotivasi dan menyadarkan bawahan untuk beraktualisasi diri dan mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga dengan sadar dan ada dorongan dalam diri mereka untuk bertindak dan beraktualisasi pada organisasi berdasarkan pada kebutuhan tersebut tanpa harus ada paksaan ataupun secara terpaksa (Yukl, 2006).

Kepemimpinan transformasional membangun kesadaran pengikut agar percaya diri dan juga yakin akan misinya. Kepemimpinan transformasional juga membangun identitas personal dan identitas sosial diantara pengikut dengan misi dan tujuan yang dimiliki pemimpin dan organisasi (Bass, et al., 2003).

Humphreys (2002) menyatakan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan tidak hanya sekedar pertukaran “komoditas” yaitu pertukaran imbalan

secara ekonomis, akan tetapi lebih dari itu yaitu tentang sistem nilai (*value system*). Seorang pemimpin transformasional dapat mempersatukan seluruh pengikut dan mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing pengikut dalam rangka mencapai tujuan, bahkan hingga melampaui tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Bass, et al. (2003) dan Humphreys (2002) mengindikasikan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai yang ada pada pengikut dengan cara mengembangkan sebagian atau keseluruhan faktor yang menjadi dimensi di dalam kepemimpinan transformasional, seperti: karisma atau *idealized influence*, motivasi inspirasional atau *inspirational motivation*, pengembangan intelektual atau *intellectual stimulation*, dan perhatian pribadi atau *individualized consideration*. Semua elemen tersebut kemudian seringkali disebut sebagai “*Fours I’s*”.

Lebih jauh pemimpin dengan karakter *idealized influence* tidak hanya dapat mengubah pandangan pengikut tentang apa yang harus dicapai pada saat ini ataupun masa yang akan datang (visi), akan tetapi juga bisa berbagi resiko dengan pengikut, memegang teguh nilai, prinsip dan pendiriannya, sehingga para pengikut dapat percaya, loyal, dan hormat kepada pemimpin (Bass, et al., 2003; Humphreys, 2002). *Idealized influence* adalah dimensi yang paling penting di dalam kepemimpinan transformasional karena dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut (secara emosional) guna mendahulukan kepentingan organisasi (tujuan organisasi) daripada kepentingan pribadi (Humphreys, 2002).

Inspirational motivation, menurut Humphreys (2002) mempunyai hubungan yang kuat dengan *idealized influence*. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berfokus pada tujuan organisasi dan menomor duakan tujuan atau kepentingan pribadi. Dalam hal ini, Inspirasi bisa dimaknai sebagai tindakan atau kekuatan menggerakkan dan mengubah emosi dan daya pikir orang lain. Hubungan kedua dimensi tersebut memunculkan pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Akan tetapi, dalam penelitian ini kedua dimensi tersebut ditempatkan pada posisi yang berbeda yang mana dimensi *idealized influence* bermakna lebih dalam daripada *inspirational motivation* dan bisa dikatakan *inspirational motivation* sebagai perwujudan dari *idealized influence* (Humphreys, 2002).

Humphreys (2002), lebih lanjut menjelaskan bahwa *Inspirational motivation* berhubungan dengan komunikasi verbal atau penggunaan simbol- simbol yang dimaksudkan untuk menjadi pemacu bagi semangat pengikut. Pemimpin memberikan motivasi pengikut untuk memahami arti penting visi dan misi organisasi sehingga mereka dapat terdorong mempunyai visi dan misi yang sama. Dengan adanya kesamaan visi dan misi dapat memberikan motivasi para pengikut untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi dengan optimis. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu, akan tetapi juga semangat tim (Bass, et al., 2003).

Dimensi *Intellectual stimulation*, merupakan dimensi penting kepemimpinan transformasional yang kurang mendapat perhatian. *Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang berusaha memberikan perhatian kepada para pengikut

tentang permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya, Pemimpin ikut membantu mereka dengan cara mengembangkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi melalui pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru. Dampak *intellectual stimulation* bisa dibuktikan melalui peningkatan kemampuan pengikut di dalam memahami dan menganalisis masalah dan kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang diberikan (Bass, et al., 2003).

Bass, et al. (2003) berpendapat bahwa dimensi *intellectual stimulation* sebenarnya mendorong pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif di dalam memahami dan memecahkan masalah. Mereka dipacu untuk menemukan cara baru dan meninggalkan cara lama yang tidak relevan dan didorong untuk menemukan ide dan solusi yang baru yang lebih sesuai. Mereka diberi kebebasan untuk menawarkan metode baru dan tugas pemimpin meyakinkan dan berusaha meningkatkan moral mereka untuk terus berkreasi dan berinovasi. Dengan demikian, disini pemimpin mempunyai fungsi sebagai pembina dan pengarah inovasi dan kreativitas para pengikut. Sedangkan, *Individualized consideration* atau perhatian pribadi merupakan dimensi yang berfokus pada pemahaman dan perhatian terhadap potensi dan kemampuan pengikut. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menyadari adanya perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan mereka. Pengikut harus dianggap sebagai aset penting organisasi yang harus dikembangkan. Oleh sebab itu, adanya pemahaman pemimpin terhadap potensi dan kemampuan mereka dapat membantu mereka di dalam menemukan cara terbaik di dalam melakukan pembinaan dan pengarahan pada potensi dan kemampuan terbaik para pengikut (Bass, et al., 2003).

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka terdorong untuk memberikan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Bass, et al. (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.

Menurut Avolio, et al. (2003), bahwa “fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)”.

Dari pemaparan diatas, secara garis besar kepemimpinan transformasional, yang pada awalnya dikembangkan oleh James McGregor Burn dalam konteks politik, lalu disempurnakan dan diperkenalkan oleh Bernard Bass dalam konteks organisasi, merupakan gaya kepemimpinan yang pada dekade ini menjadi trend kepemimpinan yang diterapkan di berbagai organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi privat. Hal ini tidak lain karena gaya kepemimpinan ini berorientasi pada perubahan (*change agency oriented*) dimana seorang pemimpin dituntut dapat menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Sehingga, lingkungan atau kultur yang

tercipta adalah para bawahan merasa percaya diri, kagum, dan hormat kepada pemimpin, yang pada akhirnya mereka terdorong untuk memberikan kontribusi lebih dari apa yang diharapkan dari mereka yang diperkirakan dapat mereka lakukan. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang diperkirakan dapat mereka lakukan.

Empat dimensi kepemimpinan transformasional menjadi turning point gaya kepemimpinan ini di dalam implementasi empiris. *Idealized influence* atau bisa juga disebut *charisma influence*, menjadi dimensi yang paling penting, seperti yang telah banyak dibuktikan secara empiris oleh para peneliti. Di dalam dimensi ini, pemimpin mempunyai integritas perilaku, kesesuaian nilai yang ada dalam kata-kata dengan perilaku dan tindakan. Sehingga menjadi role model atau teladan bagi bawahan. Sedangkan, *inspirational motivation* lebih pada bagaimana pemimpin mengkomunikasikan harapan-harapan besar yang hanya dicapai dengan kerja keras, fokus pada usaha dan tindakan, serta memotivasi dan mengekspresikan antusiasme dan optimisme yang tinggi untuk membangkitkan semangat bawahan. Kemudian, penciptaan iklim demi berkembangnya kreatifitas dan inovasi dalam dimensi *intellectual stimulation* menjadi dimensi yang juga penting dalam kepemimpinan ini. Pelibatan dan pemberdayaan bawahan menjadi poin penting pada dimensi ini, sehingga dengan adanya *sharing of power* ini ide-ide dan solusi baru tercipta melalui bawahan. Sedangkan, yang terakhir adalah *individualized consideration*. Dalam dimensi ini, hal yang paling penting dilakukan oleh pemimpin adalah bagaimana ia memahami dengan seksama kebutuhan dan minat bawahan sehingga dapat diarahkan untuk berkembang dan berprestasi.

Pada akhirnya, gaya kepemimpinan transformasional dengan seluruh dimensinya, menjadi tipe kepemimpinan yang secara implementatif dapat dilakukan dan diaplikasikan pada setiap organisasi. Namun demikian, gaya kepemimpinan ini menjadi ideal atau tidak, kembali lagi kepada individu para pemimpin selaku subjek yang mengimplementasikan, apakah ia mampu secara holistik menginternalisasikan dan mentransformasikan seluruh dimensi kepemimpinan ini kepada bawahan atau tidak.

2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam (Wagimo & Djamiludin 2013) Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4I, yaitu:

1. Karisma *idealisme (Idealized Influence)* yang dimiliki pemimpin.
2. Motivasi *inspirasi (Inspirational Motivation)* dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Motivation*) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika membantu menanggapi kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup, organisasi maupun masyarakat. (Bass dan Avolio (1994) dalam (Junaidi 2013).

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam (Wagimo & Djameludin 2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standart yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation* (inspirasi)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-

cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. 30 Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2001) tersebut didukung oleh pendapat Yukl (1998) dan O’Leary (2001) yang menyatakan bahwa Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

2.2.1.3 Kepemimpinan Transformasional dalam Islam

Rasulullah Muhammad SAW mempunyai keteladanan dalam bidang kepemimpinan. Kepemimpinan Rasulullah patut kita teladani kepemimpinan diri, pemimpin bisnis, pemimpin keluarga sakinah, pemimpin dakwah, pemimpin pendidikan holistik, pemimpin hukum, pemimpin militer. Perilaku pemimpin yang ideal yaitu perilaku yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur’an Surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۝ ٢١

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Setelah ayat-ayat yang lalu mengecam kaum munafik dan orang-orang yang lemah imannya. Kini ayat di atas mengarah kepada orang-orang yang beriman, memuji sikap mereka yang meneladani Nabi SAW. Ayat di atas menyatakan: *Sesungguhnya telah ada bagi kamu pada diri Rasulullah yakni Nabi Muhammad SAW. suri teladan yang baik bagi kamu yakni bagi orang yang senantiasa mengharap rahmat kasih sayang Allah dan kebahagiaan hari Kiamat, serta teladan bagi mereka yang berdzikir mengingat kepada Allah dan menyebut nama-Nya dengan banyak baik dalam suasana susah maupun senang.*

Menurut Quraish Shihab dalam tafsirnya (2009), mengemukakan ayat ini masih merupakan kecaman kepada orang-orang munafik yang mengaku memeluk Islam, tetapi tidak mencerminkan ajaran Islam. Kecaman itu dikesankan oleh kata (لَقَدْ) *laqad*. Seakan-akan ayat itu menyatakan:

“Kamu telah melakukan aneka kedurhakaan, padahal sesungguhnya di tengah kamu semua ada Nabi Muhammad yang mestinya kamu teladani”.

Kata (أُسْوَةٌ) *uswah* atau *iswah* berarti teladan. Pakar tafsir az-Zamakhshyari ketika menafsirkan ayat di atas, mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasul itu. Pertama, dalam arti kepribadian beliau secara totalitasnya adalah teladan. Kedua, dalam arti terdapat dalam kepribadian beliau hal-hal yang patut diteladani. Pendapat pertama lebih kuat dan merupakan pilihan banyak ulama. Kata *fi* dalam firman-Nya : *firasulillah* berfungsi mengangkat dari diri Rasul satu sifat yang hendaknya diteladani, tetapi ternyata yang diangkatnya adalah Rasulullah SAW. Sendiri dengan seluruh totalitas beliau.

Kalimat (الأخر واليوم هل يرجو كان لمن) berfungsi menjelaskan sifat orang-orang yang mestinya meneladani Rasulullah SAW. Memang, untuk meneladani Rasul SAW. secara sempurna diperlukan kedua hal yang disebut ayat di atas.

Demikian juga dengan dzikir kepada Allah dan selalu mengingatnya. Penyebutan kalimat “*bagi orang yang mengharap Allah dan hari Kemudian*” bertujuan mengisyaratkan bahwa orang-orang yang mengharap ganjaran Allah dan kebahagiaan hari Akhirat tentu mengindahkan tuntunan itu, sedang yang tidak mengindahkan dapat dinilai tidak mengharapkan ganjaran Ilahi.

Dalam konteks Perang Khandaq ini, banyak sekali sikap dan perbuatan beliau yang perlu diteladani. Antara lain keterlibatan beliau secara langsung dalam kegiatan perang, bahkan menggali parit. Juga dalam membakar semangat dan menyanyikan lagu-lagu perjuangan dan pujian kepada Allah. Juga dalam suka dan duka, haus dan dahaga yang dialami oleh seluruh pasukan kaum muslimin. Ayat ini, walau berbicara dalam konteks Perang Khandaq, tetapi juga mencakup kewajiban atau anjuran meneladani beliau walau di luar konteks tersebut. Ini karena Allah telah mempersiapkan tokoh agung untuk menjadi teladan bagi semua manusia. Yang Maha Kuasa sendiri yang mendidik beliau.

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Definisi Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 67:2005)

Kinerja adalah konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atributnya secara rinci dan lengkap. yang menjadi masalah adalah bahwa konsep kinerja lebih banyak bersifat konstektual padahal setiap konteks mempunyai indikator yang berbeda-beda. Sehubungan dengan itu untuk mendefinisikan sebuah kerja diperlukan konteks tertentu.

2.2.2.2 Indikator Kinerja

Secara fungsional banyak yang membedakan indikator menjadi tiga jenis, yaitu indikator yang bersifat masa lalu (*lagging*), masa depan (*leading*), dan kekinian (*coincident*).

- a. Indikator masa lalu adalah penanda yang mengacu pada hal-hal yang sudah terjadi di masa lalu. Laba perusahaan yang diperoleh pada saat ini pada hakikatnya adalah produk dari upaya yang dilakukan pada waktu sebelumnya. Begitu pula jumlah barang yang dihasilkan oleh seorang karyawan saat ini tidak lain adalah realisasi dari kemampuan kerja seseorang pada waktu sebelumnya. Oleh karena itu, laba perusahaan, jumlah barang produksi, volume kerja, dan sejenisnya adalah indikator yang menunjukkan keadaan kinerja masa lalu.
- b. Indikator masa depan adalah penanda yang dapat digunakan untuk memprediksi keadaan kinerja yang akan datang. Indikator pada masa depan umumnya mengacu pada sistem input-proses dan bukan pada sistem output. Misalnya, pertumbuhan kualitas dan kuantitas pelanggan di perusahaan adalah penanda yang dapat digunakan untuk meramal kekuatan daya serap barang yang

diproduksi oleh perusahaan di masa mendatang. Peningkatan ketrampilan dan kemampuan karyawan adalah juga penanda yang dapat digunakan untuk meramal kualitas produk yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

- c. Sementara itu, indikator kekinian adalah penanda yang menunjukkan keadaan sesuatu pada saat berlangsungnya kegiatan. Indikator kekinian hanya menampilkan kondisi pada saat itu dan bukan mempresentasikan (mewakili) keadaan masa lalu juga tidak bisa digunakan untuk membuat prediksi suatu keberhasilan di masa depan. Besaran gaji karyawan adalah indikator kekinian yang menandakan tingkat kesejahteraan pada saat itu. Tingkat kehadiran karyawan pada saat ini, misalnya sebesar 87% , adalah penanda kedisiplinan karyawan pada saat ini juga. Besaran gaji karyawan dan tingkat kehadirannya saat ini bukan merupakan refleksi gambaran keadaan masa lalu dengan data yang seperti itu dan juga tidak bisa digunakan untuk memprediksi tingkat kesejahteraan atau kedisiplinan karyawan di masa mendatang seperti ini atau dalam keadaan seperti itu. Hal ini disebabkan karena indikator kekinian hanya satu fakta yang bersifat kasus yang terjadi pada saat ini saja. (Amir, 122-123 : 2015).

Dalam menentukan indikator kinerja sangatlah banyak macam nya, untuk lebih mempermudah dalam pengukuran kinerja maka ditentukan indikator kinerja yang bersifat lebih umum seperti yang dikemukakan oleh Dharma (2004:24) bahwa hampir sama pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.

2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan

2.2.2.3 Faktor-faktor Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Zainun, (2001) adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh karyawan, proses karyawan, dan kultur organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.2.2.4 Kinerja dalam Islam

Dalam al-Qur'an ayat yang menjadi rujukan tentang kinerja yaitu surat at-Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ - ١٠٥

Artinya: *Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

Menurut (Shihab, 670 : 2002) ayat ini menjelaskan bahwa manusia diminta untuk melakukan aneka aktifitas, baik yang nyata maupun tersembunyi. Ayat ini juga menjelaskan hubungan dengan ayat yang sebelumnya bahwa Allah menerima taubat. Lalu dalam ini Allah berkata *“Bekerjalah kamu, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang sholeh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu, dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat dan menilainya juga, kemudian menyesuaikan perlakuan mereka dengan amal-amal kamu itu dan selanjutnya kamu akan dikembalikan melalui kematian kepada Allah SWT. Yang Maha Mengetahui yang ghoib dan yang nyata,lalu diberikan-Nya kepada kamu sanksi dan ganjaran atas apa yang telah kamu kerjakan, baik yang nampak ke permukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati.”*

2.2.3 Motivasi

2.2.3.1 Definisi Motivasi

Menurut Mangkunegara (2007: 61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Rivai (2004: 455) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Motivasi didefinisikan oleh Standford dalam Mangkunegara (2016: 93) bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Beberapa psikolog meyakini bahwa motivasi berasal dari suatu ketegangan yang terjadi jika satu atau lebih kebutuhan kita tidak terpenuhi (Dessler, 2006: 332).

Dari beberapa pendapat tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu bentuk dorongan dari dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu motivasi dipandang sebagai sesuatu yang penting karena dengan adanya dorongan dari dalam diri seorang karyawan maka pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan apa yang ditentukan oleh perusahaan.

2.2.3.2 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori kebutuhan menurut Mangkunegara (2016: 94-100) yang terdiri atas:

1. Teori Kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu pertentangan alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan dasar perilaku karyawan. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki keutuhan manusia adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah yang juga disebut sebagai kebutuhan paling mendasar.

b. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

c. Kebutuhan Rasa Memiliki

Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Insting

Teori ini muncul dari tokoh seorang Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan tingkah laku seperti, rasa jijik, rasa ingin tahu, rendah diri, berkelompok dan lain-lain.

3. Teori *Drive*

Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan. Motivasi seseorang sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*).

4. Teori Lapangan

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada *insting* atau *habit*.

2.2.3.3 Metode Motivasi

Terdapat 2 model motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014 : 100) yang terdiri atas:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi (materill & nonmaterill) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lainnya.

2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga kinerjanya akan meningkat.

2.2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228) faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan.

1. Faktor Intrinsik

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan

- d. Tanggung jawab
 - e. Pengembangan serta pelatihan potensi individu
2. Faktor Ekstrinsik
- a. Gaji atau upah
 - b. Kondisi kerja
 - c. Kebijakan dan administrasi pekerjaan
 - d. Hubungan antar pribadi
 - e. Kualitas supervisi

2.2.3.5 Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2003: 64) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial dan penghargaan serta kebutuhan aktualisasi diri yang kemudian diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis atau fisik ditunjukkan dengan cara pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti pemberian jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan cara pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, ketrampilan dan potensinya. Pemenuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.2.3.6 Tujuan Motivasi

Motivasi yang diberikan kepada karyawan memiliki beberapa tujuan. Menurut Hasibuan (2003: 73) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan kinerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Menambah rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

2.2.3.7 Motivasi dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana dijelaskan pada teori Maslow, melainkan ada kebutuhan spiritual yang tidak dapat ditinggalkan yaitu kebutuhan ibadah secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun Islam yang kelima, yaitu ibadah Haji (Diana, 2012: 191).

Allah berfirman dalam Al-Qur'an :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ - ١١

Artinya “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang mereka jalani.

قَالَ : حَدَّثَنِي — وَاسْمُهُ سَعْدُ بْنُ إِيسَى — عَنْ أَبِي عَمْرِو الشَّيْبَانِيِّ — وَأَشَارَ بِيَدِهِ إِلَى دَارِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ — صَاحِبِ هَذِهِ الدَّارِ : — صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ — قَالَ : سَأَلْتُ النَّبِيَّ — رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ — أَيُّ الْعَمَلِ أَحَبُّ إِلَى اللَّهِ ؟ قَالَ : الصَّلَاةُ عَلَى وَقْتِهَا . قُلْتُ : ثُمَّ أَيُّ ؟ قَالَ : بِرُّ الْوَالِدَيْنِ , قُلْتُ : ثُمَّ أَيُّ ؟ قَالَ : الْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ , وَلَوْ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ — قَالَ : حَدَّثَنِي بِهِنَّ رَسُولُ اللَّهِ اسْتَزَدْنُهُ لَزَادَنِي

Artinya “Dari Abu Amr asy-Syaibâni –namanya Sa’d bin Iyâs- berkata, “Pemilik rumah ini telah menceritakan kepadaku –sambil menunjuk rumah Abdullah bin Mas’ud Radhiyallahu anhu dengan tangannya, ia berkata, ‘Aku bertanya kepada Nabi Shallallahu ‘alaihi wa sallam , ‘Amalan apakah yang paling dicintai Allâh?’ Beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam menjawab, “Shalat pada waktunya.” Aku (Abdullah bin Mas’ud) mengatakan, ‘Kemudian apa lagi?’ Beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam menjawab, “Berbakti kepada dua orang tua.” Aku bertanya lagi, ‘Lalu apa lagi?’ Beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam menjawab, “Jihad di jalan Allâh.”

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infaq, sedekah, hibah dan juga wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al sufla* yakni tangan di bawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi keluarga serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah pada mereka akan di hitung sebagai pahala, sekalipun itu berupa kewajiban (Diana, 2012: 192).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan

selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

Manning dan Curtis (2005) mengidentifikasi sifat kepemimpinan yang efektif): *Need for achievement* Seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan bekerja keras agar berhasil. *Intelligence* Pemimpin harus memiliki pertimbangan, alasan, dan pemikiran yang baik. *Decisiveness* Seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan tanpa keraguan. *Self Confidence* Seorang pemimpin harus memiliki kesan positif sebagai seseorang yang memiliki kemampuan. *Initiative* Pemimpin harus menjadi acuan, melakukan pekerjaan dengan pengawasan yang minimal. *Supervisory Ability* Pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas secara baik kepada bawahannya.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting di dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini terjadi, menurut Bass (1990), ketika pemimpin bisa mengakomodir kepentingan bawahan, dan ketika pemimpin dapat meningkatkan kesadaran bawahannya untuk menerima visi dan misi organisasi jauh melebihi kepentingan dirinya sendiri. Dengan demikian, bawahan atau pengikut akan bertindak dan berperilaku mengedepankan organisasi di atas kepentingannya sendiri. Sehingga pada akhirnya, dengan tingginya kesadaran diri, maka dapat dipastikan kinerja individu tersebut juga akan semakin meningkat.

Penjelasan diatas didukung oleh beberapa bukti empiris yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Samad (2012) yang telah berhasil

melakukan uji empiris atas hubungan kepemimpinan transformasional dan inovasi terhadap kinerja organisasi, begitu juga dengan Birasnav (2013) yang kemudian juga membuktikan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi secara signifikan positif dan signifikan. Pada saat yang lain, Morales, *et al.* (2006) dan (2012) juga melakukan penelitian dengan fokus yang sama yaitu hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi dengan menambahkan variabel mediasi *organizational learning* dan inovasi, yang secara signifikan dalam kedua studinya membuktikan adanya hubungan yang positif. Selanjutnya, Xenikou dan Simosi (2006) menemukan hal yang berbeda dalam penelitiannya. Mereka menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi dimediasi oleh budaya organisasi khususnya *orientasi achievement*.

Dalam penelitian Supriyanto dan Troena (2012), melalui penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari’ah Kota Malang). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajer. Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, dorongan kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi. Model manajer yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memberikan arahan, dorongan dan memberikan inspirasi yang dapat meningkatkan kinerja baik secara organisasi maupun individual.

Selanjutnya dalam jurnal internasional yang diteliti oleh Sani dan Vivin Maharani (2012) yang berjudul "The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Performance with The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja dosen di UIN Malang. Dalam sebuah organisasi gaya Kepemimpinan Transformasional sangat penting dalam meningkatkan kinerja dosen.

2.3.3 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Davis yang merumuskan bahwa *Human Performance = Ability + Motivation*. Hal serupa juga diungkapkan oleh McClelland dalam Mangkunegara (2015:68) yang menyebutkan bahwa "motivasi dan pencapaian kerja memiliki hubungan yang positif". Dalam penelitian Dharma (2017) menyebutkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah, Lhoksumawe.

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Motivasi merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu

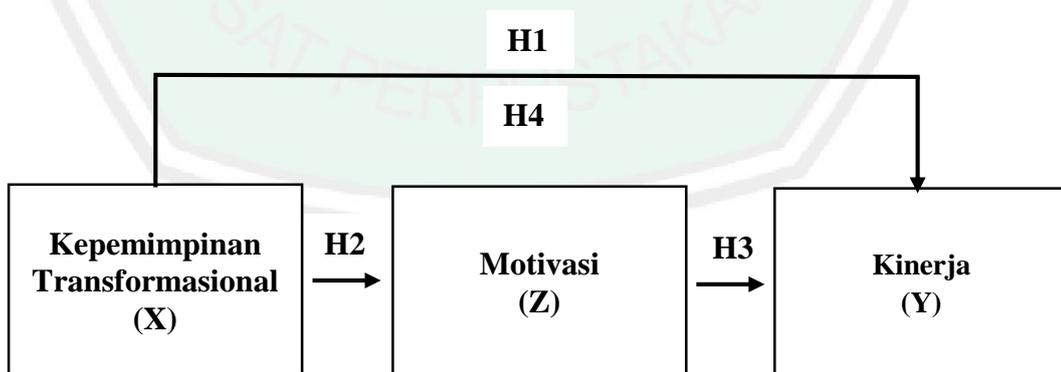
memahami orang-orang dengan berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan (Robbins, 2006:121).

Seorang pimpinan dalam menetapkan suatu kebijakan dalam memberikan kesempatan motivasi kepada bawahan baik yang bersifat material maupun non material harus didasarkan pada prinsip-prinsip motivasi (Mangkunegara, 2005:61).

Menurut Timpel (Mangkunegara 2005:15) mengatakan bahwa, faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu memiliki motivasi tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2.4 Model Konseptual

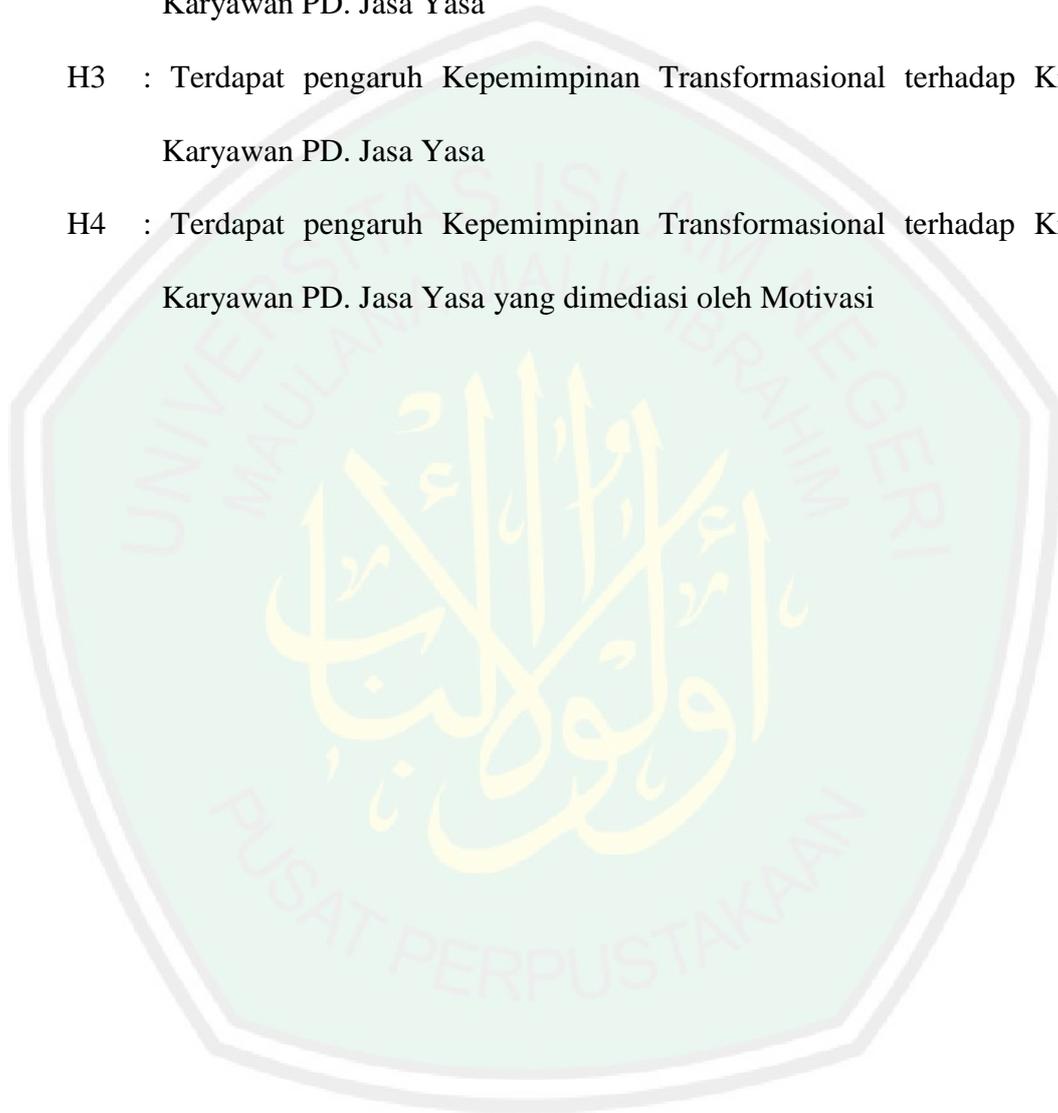
Gambar 2.1
Model Konseptual



2.5 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PD. Jasa Yasa.
- H2 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan PD. Jasa Yasa
- H3 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PD. Jasa Yasa
- H4 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PD. Jasa Yasa yang dimediasi oleh Motivasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Cooper dan Emory dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 2) menjelaskan bahwa penelitian merupakan proses penyediaan secara sistematis yang ditujukan pada penyediaan informasi untuk menyelesaikan masalah-masalah. Menurut Sekaran dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 2) riset didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang terorganisasi dan sistematis berbasis data, kritis, penyelidikan bersifat objektif, ilmiah atau investigasi masalah tertentu yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban. Dengan demikian dapat di tarik kesimpulan bahwa penelitian merupakan suatu proses dimana peneliti ingin memperoleh informasi guna memecahkan suatu masalah untuk mengambil sebuah keputusan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian statistik deskriptif dimana data yang diperoleh berupa kata-kata dan dijelaskan melalui analisis deskriptif.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PD. Jasa Yasa yang beralamatkan di Jalan Jend. Basuki Rahmad 11, Kota Malang. Dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PD. Jasa Yasa

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan ditarik suatu kesimpulan (Supriyanto dan Maharani, 2013: 35). Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi dapat berupa obyek atau benda-benda lain. Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan PD. Jasa Yasa yang berjumlah 63

3.3.2 Sampel

Arikunto (2002: 109) mengemukakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi cukup besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka peneliti bisa menggunakan sampel (Supriyanto dan Maharani, 2013: 35).

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengertian sampling jenuh atau definisi sampling adalah Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering digunakan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang. (Supriyanto dan Maharani, 2013: 36)

Penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Apabila populasi kurang dari 100 orang, maka diambil keseluruhannya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populatif (Hasan, 2006:38)

Tabel 3.1
Data Karyawan PD. Jasa Yasa

NO	Nama Unit	Jumlah Karyawan
1.	Kantor Pusat	18

2.	Unit Pantai Balik Kambang	12
3.	Unit Percetakan	5
4.	Unit Pantai Ngeliyep	8
5.	Unit Pemandian Metro	7
6.	Unit Apotek Kabupaten	2
7.	Unit Pemandian Sumber Waras	4
8.	Unit Pemandian Dewi Sri	7
JUMLAH		63

Jumlah karyawan PD. Jasa Yasa berjumlah 63 karyawan dan seluruhnya akan diambil sebagai sampel penelitian.

3.4 Data dan Sumber Data

Data merupakan bentuk-bentuk ungkapan, kata-kata, angka, simbol dan apa saja yang memberikan makna, yang memerlukan proses lebih lanjut. Data harus terukur, baik dengan jenis ukuran atau skala nominal, ordinal, interval atau rasio. Sumber data dalam sebuah penelitian merupakan salah satu faktor penting dalam proses pengumpulan data. Supriyanto dan Maharani (2013: 51) menjelaskan bahwa secara umum data yang tersedia bagi seorang peneliti dapat dikelompokkan menjadi dua sumber yaitu :

1. Sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Karena data primer dikumpulkan oleh peneliti, maka diperlukan sumber daya yang cukup memadai seperti, biaya, waktu dan tenaga.
2. Sumber data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data yang berupa data primer dimana data dikumpulkan langsung oleh peneliti tanpa media perantara.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan jawaban yang diharapkan dari responden (Supriyanto dan Maharani, 2013: 56).

Kuesioner ini ditujukan kepada Seluruh karyawan unit PD. Jasa Yasa, dimana pekerjaan itu berhubungan langsung dengan pelayanan. Kuesioner diberikan untuk mengetahui seberapa baik motivasi yang diberikan pemimpin kepada karyawan. Selain itu kuesioner ditujukan untuk mengukur kinerja karyawan semua unit di PD. Jasa Yasa melalui pengaruh kepemimpinan transformasional melalui motivasi.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab dan bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat *interview guide* (Supriyanto dan Maharani, 2013: 54). Wawancara pada penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait dengan profil perusahaan, lokasi, jumlah karyawan, dan informasi lainnya.

Wawancara dilakukan kepada bagian personalia atau HRD perusahaan. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui motivasi yang diberikan oleh pimpinan

pada karyawan. Selain itu untuk mengetahui seberapa penting pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yang diberikan.

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah acuan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur bisa digunakan dalam pengukuran dan menghasilkan data kuantitatif (Supriyanto dan Maharani (2013: 43). Skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah skala Likert dimana setiap pertanyaan yang menggunakan skala likert mempunyai tingkatan dari sangat positif menjadi sangat negatif. Biasanya menggunakan kata-kata seperti, sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala Likert dengan lima kategori penilaian sebagai berikut:

Sangat Setuju	= 5
Setuju	= 4
Netral	=3
Tidak Setuju	=2
Sangat Tidak Setuju	=1

Skala Liker digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang mengenai fenomena sosial. Dengan skala Likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Selanjutnya variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item yang berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2008: 86).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan yaitu :

1. *Independent Variable*

Independent variable merupakan variabel bebas atau variabel penjelas yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh (Supriyanto dan Maharani, 2013: 30). Variabel independent atau variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transformasional (X).

2. *Intervern Variable*

Intervern variable adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Supriyanto dan Maharani, 2013: 30). Variabel interverning dalam penelitian ini adalah variabel motivasi (Z).

3. *Dependent Variable*

Dependent variable atau variabel terpengaruh adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis penelitian yang keragamannya (variabilitasnya) ditentukan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya (Supriyanto dan Maharani, 2013: 30). Variabel terpengaruh pada penelitian ini adalah variabel kinerja (Y).

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X)	<i>Idealized Influenced</i> (Karisma) (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Dihormati bawahann • Memiliki referent power, sehingga layak ditiru 	Bass dan Avolio 1995(Huda 2014:43-45)
	<i>Inspirational Motivation</i> (inspirasi) (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan sikap antusiasme dan optimisme kepada bawahan • Mengkomunikasikan visi, misi dan menciptakan komitmen yang tinggi 	
	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan masalah dengan cara- 	

	intelektual) (X3)	<p>cara yang inovatif dan kreatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kebebasan untuk berani menyampaikan ide dan opininya 	
	<i>Individualized Consideration</i> (Konsiderasi individual) (X4)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan perhatian kepada karyawan secara individual 	
Motivasi (Z)	Kebutuhan Fisiologis (Z1)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian kompensasi • Kondisi tempat kerja yang layak 	Hasibuan (2003)
	Kebutuhan Rasa Aman (Z2)	<ul style="list-style-type: none"> • Jaminan keselamatan kerja • Keamanan kondisi lingkungan kerja 	
	Sosial (Z3)	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan kerja yang harmonis • Kebutuhan untuk diterima 	
	Penghargaan (Z4)	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan akan kemampuan • Pengakuan atas prestasi kerja 	
	Aktualisasi Diri (Z5)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepedulian prestasi kerja • Kesempatan menduduki jabatan tertentu 	
Kinerja (Y)	Kuantitas Kerja (Y1)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja terpenuhi • Kuantitas kerja karyawan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan 	(Supriyanto dan Maharani, 2013: 178)
	Kualitas Kerja (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja karyawan sesuai harapan • Kualitas kerja yang dihasilkan sesuai 	

		standart perusahaan	
	Pengetahuan (Y3)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan karyawan berkaitan dengan tugas • Pengetahuan karyawan berkaitan dengan tanggung jawabnya 	
	Pendapat (Y4)	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kesempatan untuk memberikan saran terhadap perusahaan • Memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya 	
	Keputusan yang diambil (Y5)	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan • Memiliki tanggung jawab mengenai keputusan yang diambil 	
	Perencanaan kerja (Y6)	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki perencanaan kerja yang baik • Bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan 	

3.8 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (orang), maupun dalam angka persentase terhadap item-item variabel penelitian (Supriyanto dan Maharani, 2013: 186).

3.9 Analisis Instrumen Data

3.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji Validitas

Hadi (1991) dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 73) berpendapat bahwa keshahihan atau validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen yang valid berarti instrumen yang mampu tentang apa yang diukur. Besar tidaknya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Arikunto dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 73) mengemukakan bahwa valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product momen (r hitung) dimana r hitung dapat diperoleh dengan rumus :

$$r_{XY} = 1 + \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

n : Banyaknya sampel

X : Skor item X

Y : Skor total item Y

r : Koefisien korelasi

Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya lebih dari $\geq 0,3$ dengan $\alpha = 0,05$

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Reliabilitas adalah suatu indeks

yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Uji reliabilitas diatas menggunakan rumus Alpha Cronbach:

$$r_{11} = [k: (k - 1)][1 - \sum \sigma_{b^2} : \sigma_{t^2}]$$

r : Koefisien reliabilitas

k : jumlah pertanyaan

σ_{b^2} : Varian butir pertanyaan

σ_{t^2} : Varian skor tes

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alpha nya $\geq 0,6$

Supriyanto dan Maharani (2013:73).

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal atau dengan kata lain untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data (Supriyanto dan Maharani, 2013: 73).

Uyanto (2009) dalam Supriyanto dan Maharani (2013: 73) menjelaskan bahwa ada dua cara yang biasa digunakan untuk menguji normalitas model regresi tersebut yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) dan one sample Kolmogorov-Smirnov Test. Jika dalam probability plot, titik-titik data membentuk pola linier, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Cara yang kedua adalah dengan menggunakan uji one sample Kolmogorov-Smirnov Test. Membandingkan nilai sig yang ada pada table Kolmogorov-Smirnov dengan α . Jika nilai $\geq \alpha$, maka data dikatakan berdistribusi normal. Dan jika angka signifikan uji Kolmogorov-Smirnov $\text{sig} \leq \alpha$ menunjukkan data berdistribusi tidak normal.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah bersifat linier (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas dilakukan dengan dua cara yaitu menggunakan *curve estimation* dan *deviation from linierity*.

Pedoman penggunaan *curve estimation*, jika nilai $\text{sig } f \leq 0,05$, maka variabel X memiliki hubungan linier dengan Y. Sebaliknya jika $\text{sig } f \geq 0,05$ maka variabel X tidak memiliki hubungan linier dengan Y.

Cara selanjutnya dalam dengan melihat nilai signifikansi f pada *deviation from linierity*. Jika sig atau signifikansi pada deviatin from linierity $\geq 0,05$ maka hubungan antar variabel adalah linier. Sebaliknya jika sig atau signifikansi pada *deviation from linierity* $\leq 0,05$ maka hubungan antar variabel tidak linier (Supriyanto dan Maharani, 2013: 73).

3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain berbeda disebut heteroskedastisitas. Jika varians dari resident satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman, yaitu mengkorelasikan antara absolute residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifiikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%),

maka persamaan dalam model regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%), berarti non heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

Cara lain yang bisa dilakukan adalah dengan uji scatterplot. Bila scatterplot antara standardized residual (ZRESID) dan standardized predicted value (ZPRED) tidak membentuk suatu pola tertentu, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Mengatasi Heteroskedastisitas:

- a. Melakukan metode kuadrat terkecil tertimbang, nilai tertimbang dapat dilakukan dengan observasi
- b. Melakukan Transformasi Log (*Log Transformation*)

Data diubah dalam bentuk log atau data ditransformasi ke bentuk lainnya seperti $1/X$ atau yang lainnya. (Supriyanto dan Maharani, 2013:72)

3.10 Metode Analisis Jalur

Path analysis atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model ini diolah dengan menggunakan program komputer, sub program SPSS, dengan ketentuan uji f pada $\text{Alpha} = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi (Sig. f) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya digunakan t pada taraf signifikansi $\text{Alpha} = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan dalam kode (sig. t) (Supriyanto dan Maharani, 2013: 74).

Langkah-langkah dalam analisis jalur menurut (Supriyanto dan Maharani, 2013 : 73) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model dan konsep berdasarkan teori
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari. Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut
 - a. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
 - b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path.
 - c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
 - d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
 - 1) Pendugaan parameter atau pendugaan koefisien path.
 - 2) Pemeriksaan validitas model. Sahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya.
 - 3) Terdapat dua indikator validitas model didalam analisis path yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

Koefisien determinasi total adalah total keragaman data yang dapat dijelaskan dan diukur dengan: $R^2m = 1 - P^2e1P^2e2 \dots P^2ep$. Dalam

hal ini interpretasi R^2 sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

Theory trimming. Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan di buang, sehingga diperoleh model yang didukung data empirik.

- 4) Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan cara memperhatikan hasil validitas model dan menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

4.1.1 Sejarah PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang merupakan salah satu perusahaan daerah dari beberapa perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah tingkat II Kabupaten Malang. Beberapa perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang selain PD. Jasa Yasa antara lain Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Badan Pinjaman Pasar (BPP) yang mana tergabung dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Daerah Tingkat II Malang.

Pada awal mulanya Daerah Tingkat II Kabupaten Malang hanya mempunyai sebuah Perusahaan Daerah yaitu Apotik Kabupaten yang didirikan pada bulan Juli 1969. Kemudian sesuai dengan perkembangannya, maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan PD. Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973.

Perusahaan Daerah Jasa Yasa tersebut memiliki beberapa unit usaha, antara lain:

1. Unit Apotek Kabupaten
2. Unit Pemandian Air Panas dan Penginapan Songgoriti
3. Unit Pemandian Dewi Sri
4. Unit Pemandian Metro
5. Unit Pesanggrahan Ngeliyep

6. Unit Percetakan
7. Unit Saluran Air Minum Lawang
8. Unit Saluran Air minum Batu
9. Unit Saluran Air Minum Kepanjen

Berdasarkan pada Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang pada tanggal 1 Juni 1981, Unit Saluran Air Minum berdiri sendiri dan berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang No. IX Tahun 1985 PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang mendapat tambahan unit usaha, antara lain:

1. Unit Usaha Balekambang
2. Unit Usaha Pemandian Sumber Waras

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang banyak mengelola obyek-obyek wisata di Kabupaten Malang. Sumber Daya Alam di Kabupaten Malang memiliki prospek yang baik untuk dijadikan aset yang berharga dan dapat dijadikan sumber pendapatan bagi pemerintah terutama perusahaan daerah.

Untuk lebih memperkenalkan obyek-obyek wisata yang dikelola oleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang, maka diperlukan suatu sarana yang sangat berguna sebagai usaha untuk memperkenalkan dan memberikan informasi seputar tempat-tempat wisata di kota Malang, maka pada tahun 2000 dibuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang. TIS sendiri berada di bawah pengawasan Direksi Usaha pada Bagian Promosi dan Pengenalan. *Tourist Information Service* (TIS) yang telah

didirikan di dekat Kantor Pusat PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Penyediaan brosur-brosur tempat dan obyek wisata di wilayah Malang dan sekitarnya.
2. Memberikan pelayanan berbagai macam informasi tentang tempat-tempat wisata sekaligus jalur-jalur untuk menuju obyek-obyek wisata yang akan dikunjungi.
3. Memperkenalkan dan mempromosikan kawasan atau obyek dan daya tarik wisata yang ada di wilayah Malang dan sekitarnya terutama terhadap unit-unit wisata yang berada di bawah pengelolaan PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.
4. Melakukan kerja sama dengan travel-travel biro yang ada di Kabupaten Malang.
5. Menunjang program pemerintah untuk memajukan bidang kepariwisataan.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan tersebut, pihak PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan berbagai kerja sama dengan pihak-pihak pemerintah, koperasi, Badan Usaha Milik Daerah, dan juga bekerja sama dengan pihak swasta.

4.1.2 Visi-Misi dan *Core Values* PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

a. Visi

Menjadikan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang sebagai perusahaan daerah yang mandiri, produktif, dan berdaya saing.

b. Misi

1. Perbaikan secara terus menerus
2. Kemandirian perusahaan dan produktifitas yang optimal
3. Peningkatan kinerja yang efisien dan efektif
4. Menghasilkan produk yang

c. Core Values

1. Berfikir Maju
2. Bertindak nyata
3. Berhasil bersama

4.1.3 Tujuan dan Sasaran PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang**a. Tujuan**

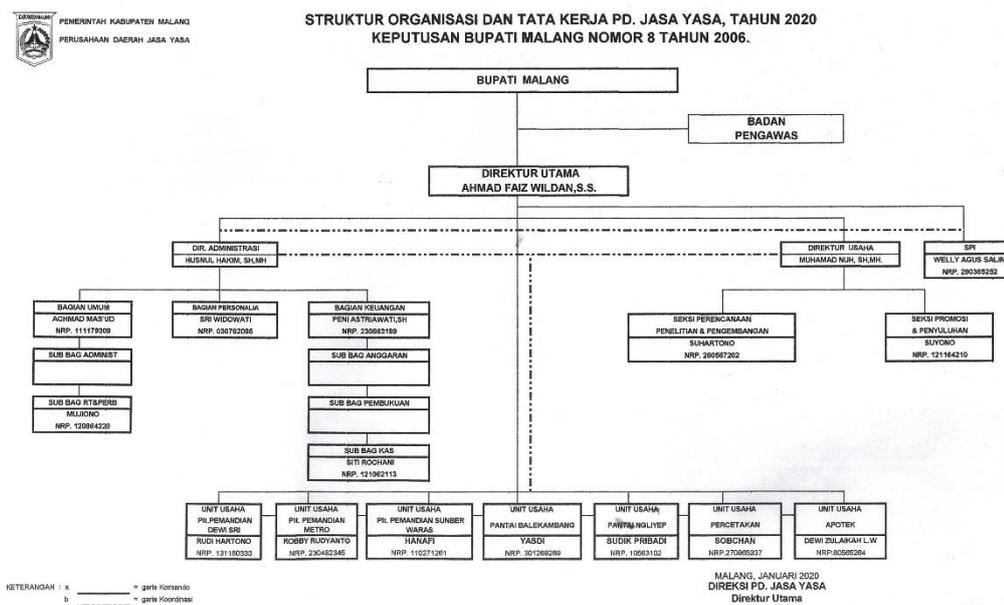
1. Memberi jasa
2. Menyelenggarakan pelayanan yang jauh lebih baik kepada masyarakat
3. Meningkatkan pendapatan bagi daerah

b. Sasaran

1. Melakukan kerjasama dengan pemangku kepentingan terutama untuk memberikan kepastian ekosistem
2. Konsolidasi keuangan
3. Peningkatan SDM
4. Peningkatan dan pemeliharaan sarana

4.1.4 Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang periode 2017-2021

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa



4.1.5 Job Description PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

Job Description karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang di dasarkan pada Perbup. No. 20 Tahun 2006 tentang pedoman tata kelola PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.

A. Kepala Daerah

1. Menetapkan pendirian atau pembubaran atas Perusahaan dengan persetujuan DPRD;
2. Mengangkat dan memberhentikan anggota Badan Pengawas maupun anggota Direksi;

3. Melakukan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan terhadap anggota Badan Pengawas maupun anggota;
4. Menetapkan honorarium bagi Badan Pengawas sesuai kemampuan Perusahaan, serta menetapkan gaji dan penghasilan lainnya bagi Direksi berdasarkan ketentuan-ketentuan pokok kepegawaian Perusahaan, sesuai kemampuan Perusahaan dan menurut prinsip-prinsip yang berlaku;
5. Menetapkan struktur organisasi dan tata kerja Perusahaan;
6. Menetapkan peraturan tentang penggunaan dana cadangan setelah mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas;
7. Memberikan persetujuan terhadap rencana penerimaan pinjaman baik jangka pendek maupun jangka panjang dan/atau pengeluaran obligasi Perusahaan setelah mendengar pertimbangan/ pendapat dari Badan Pengawas;
8. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama dengan badan usaha/pihak lain dalam bentuk kerjasama operasi, kerjasama lisensi, kontrak manajemen dan/atau perjanjian lainnya yang memiliki sifat- sifat yang sama untuk jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun, setelah mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas;
9. Memberikan persetujuan terhadap rencana pembelian, penjualan, atau dengan cara lain untuk perolehan dan/atau pelepasan barang-barang milik Perusahaan;
10. Memberikan persetujuan terhadap penggadaian/penjaminan barang- barang milik Perusahaan;
11. Memberikan persetujuan terhadap investasi baru;
12. Memberikan persetujuan terhadap penyertaan modal pada perusahaan lain;

13. Mengesahkan Laporan Tahunan Perusahaan, termasuk Laporan Keuangan Tahunan yang diajukan oleh Direksi setelah tahun buku berakhir dengan mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas.

B. Badan Pengawas

1. Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan
2. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah mengenai pengelolaan perusahaan
3. Menelaah dan meneliti seluruh laporan dan informasi-informasi yang disiapkan oleh Direksi
4. Meneliti dan menelaah Laporan Berkala, Laporan Insidentil dan informasi-informasi lainnya yang disiapkan oleh Direksi
5. Memberikan penilaian tentang kinerja Direksi
6. Memberi peringatan kepada Direksi apabila tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya
7. Menunjuk auditor eksternal yang ditugaskan mengaudit laporan keuangan perusahaan
8. Menerima dan menolak laporan tahunan dan RKAP

C. Direksi

1. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perusahaan sehari-hari berdasarkan kebijakan yang telah digariskan oleh Kepala Daerah dan Badan Pengawas dengan mengikuti peraturan tata tertib dan tata kerja yang sudah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku ;

2. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan Perusahaan.

D. Direktur Utama

Direktur Utama pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Memimpin dan mengendalikan segala kegiatan Perusahaan daerah baik di kantor Pusat maupun unit-unit Usaha Perusahaan Daerah.
2. Menyelenggarakan pembinaan administrasi, kegiatan organisasi dan tata kerja terhadap seluruh unsur dalam lingkungan Perusahaan Daerah.
3. Memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada bupati, seluruh perangkat perusahaan daerah, masyarakat dan instansi lain yang terkait.
4. Menyampaikan Laporan kepada Kepala Daerah mencakup mengenai seluruh kegiatan termasuk perhitungan laba/rugi.
5. Mewakili Perusahaan Daerah di dalam maupun di Luar Pengadilan.
6. Merencanakan dan Menetapkan Program Kerja Perusahaan Daerah.
7. Membantu Bupati dalam menyelenggarakan Pembangunan di Kabupaten Malang sesuai dengan bidang tugasnya.
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang nantinya diberikan oleh Bupati.

E. Direktur Administrasi

Direktur Administrasi pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Melaksanakan sebagian tugas Direktur utama khusus dalam bidang administrasi dan umum.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur Utama

3. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang Administrasi Umum, Administrasi Keuangan dan Kepegawaian.
4. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan Pengadaan dan Pengelolaan Perlengkapan.
5. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan dan Perbelanjaan serta kekayaan Perusahaan Daerah
6. Mengendalikan keuangan pendapatan dari hasil-hasil unit usaha Perusahaan Daerah
7. Membina organisasi dan tata laksana kerja Perusahaan Daerah.

F. Direktur Usaha

Direktur Usaha pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah:

1. Melaksanakan sebagian tugas Direktur Utama dibidang unit-unit Perusahaan daerah.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Oleh Direksi Utama
3. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang perencanaan, penelitian dan pengembangan unit-unit usaha.
4. Mengkoordinasikan dan melaksanakan promosi untuk meningkatkan unit- unit usaha.
5. Mengkoordinasikan dan melaksanakan penyuluhan untuk pengembangan unit-unit usaha.
6. Melaksanakan pembinaan teknis operasional dan bimbingan terhadap semua unit-unit usaha.

7. Menyusun dan melaksanakan rencana pembangunan fisik dan sarana-sarana lainnya terhadap semua unit-unit usaha.
8. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan dinas-dinas terkait untuk pengembangan unit-unit usaha.
9. Melaksanakan koordinasi kerjasama dengan pihak ketiga untuk pengembangan unit-unit usaha

G. Satuan Pengawas Internal (SPI)

Satuan Pengawas Internal pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Membantu Direksi dalam melakukan pengawasan dengan menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil pengawasan, agar dapat secara efektif mengamankan investasi dan aset perusahaan;
2. Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas sistem dan prosedur pada semua kegiatan perusahaan melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung;
3. Membantu Direksi dalam melakukan pengawasan internal Perusahaan, memberikan saran tindak untuk mencapai sasaran Perusahaan yang efektif, efisien dan ekonomis, serta membantu penerapan praktik- praktik good corporate governance dengan menyediakan informasi dan/atau laporan pemeriksaan sesuai permintaan Badan Pengawas;
4. Memantau, mengevaluasi dan menganalisis tindak lanjut atas saran tindak hasil pemeriksaan yang telah disetujui Direksi.

H. Sekretaris

Sekretaris pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Dalam kaitan dengan Rapat Direksi, dan Rapat Badan Pengawas dan Direksi :
 - a. Mengkoordinasikan Rapat Direksi, Rapat Badan Pengawas dan Direksi;
 - b. menyiapkan undangan, jadwal rapat, agenda, dan materi rapat;
 - c. membuat, mendokumentasikan risalah rapat, dan mengirimkan risalah rapat tersebut kepada anggota Direksi dan Badan Pengawas.
2. Dalam kaitan dengan Kepala Daerah :
 - a. Mengkoordinasikan perencanaan dan penyelenggaraan rapat pertanggungjawaban Direksi, baik yang bersifat tahunan maupun yang bersifat luar biasa atau pertemuan lainnya dengan Kepala Daerah;
 - b. Membuat dan mendokumentasikan risalah rapat;
 - c. mendokumentasikan surat menyurat antara Direksi dan Kepala Daerah.
3. Dalam Kaitan Badan Pengawas
 - a. Mengkoordinasikan arus informasi (laporan manajemen dan laporan lainnya) kepada Badan Pengawas;
 - b. mendokumentasikan surat menyurat antara Direksi dengan Badan Pengawas.
4. Mengikuti perkembangan bidang usaha perusahaan khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang usaha perusahaan;

5. Mengikuti perkembangan peraturan, khususnya yang berkaitan dengan good corporate governance dan menganalisis dampaknya terhadap Perusahaan;
6. Menjadi penghubung antara Perusahaan dengan masyarakat atau badan-badan yang menjalin hubungan dengan Perusahaan;
7. Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan Perusahaan ;
8. Memberikan masukan/informasi kepada Direksi untuk mematuhi semua ketentuan perundang-undangan yang terkait dengan good corporate governance dan etika korporasi, serta memberikan masukan tentang peraturan perundang-undangan yang baru;
9. Membantu manajemen dalam menjalin hubungan baik dengan Instansi yang terkait dengan Perusahaan khususnya pemerintah, DPRD, dan lain-lain;
10. Memberikan pendapat hukum terhadap setiap rancangan produk yang memiliki kekuatan hukum di lingkungan Perusahaan;
11. Mendokumentasikan segala jenis kebijakan, keputusan dan surat edaran Direksi, surat perjanjian dan dokumen lainnya yang menjadi produk yang memiliki kekuatan hukum di lingkungan Perusahaan ;
12. Mengkoordinasikan pembuatan buku laporan tahunan, profil perusahaan, brosur mengenai Perusahaan dan media lainnya.

4.1.6 Program PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

A. Rencana Strategi

Rencana strategi perusahaan terdiri dari tiga level, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Strategi Korporat
2. Strategi Bisnis
3. Strategi Fungsional

Adapun pelaksanaan dari ketiga level strategi diatas meliputi :

1. Perspektif sumber daya yang dimiliki, yaitu meliputi pemeliharaan, penataan dan penciptaan sarana penunjang, memberikan rasa aman dan nyaman juga melaksanakan pengawasan dan meningkatkan sumberdaya manusia,
2. Perspektif pelanggan, yaitu memberikan kepuasan dan kenyamanan dengan tujuan meningkatkan dan memaksimalkan kebutuhan pelanggan,
3. Perspektif keuangan, dengan tujuan terciptanya kondisi keuangan yang kuat sehingga nilai perusahaan semakin baik dan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi bagi stakeholder.

B. Program Jangka Panjang

Rencana jangka panjang yang dibuat oleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang yaitu :

1. Melakukan perbaikan dan pembenahan SDM intern yaitu dengan program pelatihan serta melakukan

2. Mapping tenaga kerja yang ada untuk menempatkan SDM sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing unit
3. Melakukan kerjasama promosi dengan pihak-pihak sponsor untuk penyediaan sarana yang dibutuhkan di unit-unit
4. Melakukan koordinasi dengan stakeholder tentang kepastian pengelolaan aset
5. Memastikan status kepemilikan assets
6. Kerjasama dengan pihak lain dalam rangka pengembangan dan pembangunan kawasan wisata yang lebih modern dengan harapan dapat menarik wisatawan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, masyarakat dan stakeholder.

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Karakteristik Responden

Responden dari penelitian ini adalah karyawan PD. Jasa Yasa yang beralamatkan di Jl. Jend. Basuki Rahmad 11, Kota Malang dengan jumlah responden sebanyak 63 karyawan. Data kuesioner didapat dari penarikan kuesioner yang telah dibagikan dan diisi oleh responden. Dari hasil kuesioner tersebut dapat ditarik gambaran mengenai karakteristik responden yang diteliti.

4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	41	65,0
Wanita	22	35,0

Total	63	100,0
-------	----	-------

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.1 mengenai jenis kelamin responden, dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin pria sebanyak 41 responden dengan presentase 65,0% dan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 22 responden dengan presentase 35,0%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dengan jenis kelamin pria lebih banyak dengan 41 responden atau sama dengan 65,0%.

4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 20 Tahun	7	11,1
21-25 Tahun	12	19,1
26-30 Tahun	16	25,4
30-35 Tahun	17	27,0
>35 Tahun	11	17,4
Total	63	100,0

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.2 di atas mengenai usia responden, dapat diketahui bahwa terdapat 7 karyawan yang berusia dibawah 20 tahun dengan presentase sebesar 11,1%. Pada usia 21-25 tahun terdapat 12 karyawan dengan presentase sebesar 19,1%. Kemudian pada usia 26-30 tahun terdapat 16 karyawan dengan presentase sebesar 25,4%. Selain itu pada usia 30-35 tahun terdapat 17 karyawan dengan presentase 27,0% dan yang terakhir terdapat 11 karyawan berusia diatas 35 tahun dengan presentase 17,4%.

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	7	11,0
SMP	10	16,0
SMA/SMK	33	52,4
Sarjana	13	20,6
Total	63	100,0

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.3 yang berisikan keterangan tingkat pendidikan terakhir responden, terdapat 7 karyawan dengan pendidikan terakhir SD dengan presentase 11,0%, lalu 10 karyawan dengan pendidikan terakhir SMP dengan presentase 16,0%, 33 karyawan berpendidikan terakhir SMA/SMK dengan presentase 52,4% dan terakhir terdapat 13 karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana dengan presentase 20,6%.

4.2.2 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen ini dilakukan untuk mengukur tingkat ketepatan dan kehandalan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Pengujian yang akan dilakukan adalah pengujian validitas dan reliabilitas. Berikut adalah hasil pengujian validitas dan reliabilitas yang diuji dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Sosial Science*)

4.2.2.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total item dengan menggunakan teknik Korelasi *Pearson* (*Product Moment*). Item pada kuesioner dikatakan valid apabila koefisien korelasinya ≥ 0.3 sehingga dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Berikut hasil uji validitas dari masing-masing variabel.

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X1	$0,677 \geq 0,3$	Valid
	X2	$0,698 \geq 0,3$	Valid
	X3	$0,770 \geq 0,3$	Valid
	X4	$0,745 \geq 0,3$	Valid
	X5	$0,743 \geq 0,3$	Valid
	X6	$0,724 \geq 0,3$	Valid
	X7	$0,704 \geq 0,3$	Valid

Sumber data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa semua item penelitian pada variabel kepemimpinan Transformasional (X) memiliki koefisien korelasi ≥ 0.3 atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan di atas dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel di atas dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

2. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y1	0,773 \geq 0,3	Valid
	Y2	0,834 \geq 0,3	Valid
	Y3	0,812 \geq 0,3	Valid
	Y4	0,821 \geq 0,3	Valid
	Y5	0,795 \geq 0,3	Valid
	Y6	0,566 \geq 0,3	Valid
	Y7	0,536 \geq 0,3	Valid
	Y8	0,798 \geq 0,3	Valid
	Y9	0,853 \geq 0,3	Valid
	Y10	0,724 \geq 0,3	Valid
	Y11	0,642 \geq 0,3	Valid
	Y12	0,708 \geq 0,3	Valid
	Y13	0,677 \geq 0,3	Valid
	Y14	0,618 \geq 0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa semua item penelitian pada variabel kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien korelasi \geq 0.3 atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan di atas dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel di atas dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

3. Variabel Motivasi (Z)

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (Z)

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan
Motivasi	Z1	0,663 \geq 0,3	Valid
	Z2	0,778 \geq 0,3	Valid
	Z3	0,779 \geq 0,3	Valid
	Z4	0,779 \geq 0,3	Valid
	Z5	0,567 \geq 0,3	Valid
	Z6	0,562 \geq 0,3	Valid
	Z7	0,593 \geq 0,3	Valid
	Z8	0,585 \geq 0,3	Valid
	Z9	0,725 \geq 0,3	Valid
	Z10	0,473 \geq 0,3	Valid

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa semua item penelitian pada variabel motivasi (Z) memiliki koefisien korelasi \geq 0.3 atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan di atas dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel di atas dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

4.2.2.2 Uji Reabilitas Instrumen

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel apabila koefisien *Cronbach's*

$Alpha \geq 0.6$. Berikut hasil uji reliabilitas kuesioner penelitian pada masing-masing variabel.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reabilitas Instrumen

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,838	0,60	Reliabel
Motivasi	0,852	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,929	0,60	Reliabel

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 . Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional, kinerja karyawan dan motivasi dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel diatas. Sehingga item dari masing-masing variabel diatas dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistik deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dibagikan dan menggambarkan secara lebih mendalam variabel yang diteliti yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi (Z). Distribusi frekuensi diperoleh dari hasil skor jawaban responden. Berikut interpretasi skor menurut Riduwan dan Kuncoro (2007 :72).

Tabel 4.8
Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-rata	Kriteria
1.	1.00 - 1.80	Sangat rendah / sangat tidak setuju
2.	1.81 – 2.60	Rendah / tidak setuju
3.	2.61 – 3.40	Cukup tinggi / ragu-ragu
4.	3.41 – 4.20	Tinggi / setuju
5.	4.21 – 5.00	Sangat tinggi / sangat setuju

Sumber : Ridwan dan Kuncoro (2007: 72)

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terdiri atas 4 indikator yaitu karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Pengukuran indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden sehingga hasil skor dari masing-masing indikator dapat dijelaskan melalui analisis deskriptif. Persepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (X) dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Item	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X.1	-	-	-	-	4	6,3	39	61,9	20	31,7	63	100	4,25
X.2	-	-	-	-	5	7,9	43	68,3	15	23,8	63	100	4,16
X.3	-	-	-	-	4	6,3	42	66,7	17	27,0	63	100	4,21
X.4	-	-	-	-	7	11,1	39	61,9	17	27,0	63	100	4,16

X.5	-	-	-	-	4	6,3	43	68,3	16	25,4	63	100	4,19
X.6	-	-	-	-	12	19,0	34	54,0	17	27,0	63	100	4,08
X.7	1	1,6	-	-	21	33,3	27	42,9	14	22,2	63	100	3,83
Rata-rata Total													4,12
Kesimpulan													Baik

Sumber: data diolah 2020

Dari tabel 4.9 yang telah disajikan di atas, dari 63 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X) dipersepsikan atau dianggap sebagai variabel yang baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata mean variabel sebesar 4,12 dimana angka tersebut berada diantara (4) tinggi / setuju dan (5) sangat tinggi / sangat setuju.

Item X1 merupakan item mengenai menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 responden atau setara dengan 61,9%, sebanyak 20 atau 31,7% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 6,3%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item X1 adalah 4.25 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item X2 merupakan item mengenai Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden atau setara dengan 68,3%, sebanyak 15 atau 23,8% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang

menjawab netral sebanyak 5 responden atau 7,9%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item X2 adalah 4.16 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item X3 merupakan item mengenai Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 responden atau setara dengan 66,7%, sebanyak 17 atau 27,0% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 6,3%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item X3 adalah 4.21 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item X4 merupakan item mengenai pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 responden atau setara dengan 61,9%, sebanyak 17 atau 27,0% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 7 responden atau 11,1%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item X4 adalah 4.16 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item X5 merupakan item mengenai pimpinan selalu mengajak karyawan untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju

sebanyak 43 responden atau setara dengan 68,3%, sebanyak 16 atau 25,4% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 6,3%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item X5 adalah 4.19 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item X6 merupakan item mengenai Pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 responden atau setara dengan 54,0%, sebanyak 17 atau 27,0% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 12 responden atau 19,0%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item X6 adalah 4.08 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item X7 merupakan item mengenai pimpinan memberikan perhatian disaat karyawan sedang mendapatkan masalah. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 responden atau setara dengan 42,9%, sebanyak 21 atau 33,3% responden menjawab netral, kemudian untuk yang menjawab sangat setuju sebanyak 14 responden atau 22,2%, selanjutnya terdapat 1 responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 1,6%. Rata-rata skor yang diperoleh item X7 adalah 3,83 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

2. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini terdiri atas 7 indikator yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan, pendapat, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan organisasi kerja. Pengukuran indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden sehingga hasil skor dari masing-masing indikator dapat dijelaskan melalui analisis deskriptif. Persepsi responden terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Item	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	-	-	-	-	2	3,2	36	57,1	25	39,7	63	100	4,37
Y.2	-	-	-	-	8	12,7	33	52,4	22	34,9	63	100	4,22
Y.3	-	-	-	-	4	6,3	36	57,1	23	36,5	63	100	4,30
Y.4	-	-	-	-	6	9,5	36	57,1	21	33,3	63	100	4,24
Y.5	-	-	3	4,8	5	7,9	33	52,4	22	34,9	63	100	4,08
Y.6	-	-	-	-	1	1,6	34	54,0	28	44,4	63	100	4,43
Y.7	-	-	4	6,3	14	22,2	36	57,1	9	14,3	63	100	3,67
Y.8	-	-	2	3,2	8	12,7	31	49,2	22	34,9	63	100	4,16
Y.9	-	-	-	-	7	11,1	32	50,8	24	38,1	63	100	3,94
Y.10	-	-	-	-	1	1,6	34	54,0	28	44,4	63	100	4,43
Y.11	-	-	1	1,6	9	14,3	44	69,8	9	14,3	63	100	3,94

Y.12	-	-	-	-	3	4,8	28	44,4	32	50,8	63	100	4,46
Y.13	-	-	-	-	3	4,8	32	50,8	28	44,4	63	100	4,40
Y.14	-	-	-	-	3	4,8	28	44,4	32	50,8	63	100	4,46
Rata-rata Total													4,21
Kesimpulan													Cukup

Sumber : Data diolah 2020

Dari tabel 4.10 yang telah disajikan di atas, dari 63 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dipersepsikan atau dianggap sebagai variabel yang baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata mean variabel sebesar 4.21 dimana angka tersebut berada diantara skor (5) sangat tinggi/ sangat setuju.

Item Y1 merupakan item mengenai apakah karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 responden atau setara dengan 57,1%, sebanyak 25 atau 39,7% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 2 responden atau 3,2%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y1 adalah 4.37 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y2 merupakan item mengenai pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 responden atau setara dengan 52,4%, sebanyak 22 atau 34,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian

untuk yang menjawab netral sebanyak 8 responden atau 12,7%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y2 adalah 4.22 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y3 merupakan item mengenai karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 responden atau setara dengan 57,1%, sebanyak 23 atau 36,5% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 6,3%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y3 adalah 4.30 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y4 merupakan item mengenai karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan rapi. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 responden atau setara dengan 57,1%, sebanyak 21 atau 33,3% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 6 responden atau 9,5%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y4 adalah 4.24 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y5 merupakan item mengenai karyawan merasa bahwa pengetahuan saya sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 responden atau setara dengan

52,4%, sebanyak 22 atau 34,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 5 responden atau 7,9%, selanjutnya terdapat 3 responden yang memberikan jawaban tidak setuju dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y5 adalah 4.08 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Y6 merupakan item mengenai karyawan bersedia memperbaiki kesalahan dalam bekerja. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 responden atau setara dengan 54,0%, sebanyak 28 atau 44,4% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 1,6%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y6 adalah 4.43 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y7 merupakan item mengenai karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan saran terhadap perusahaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 responden atau setara dengan 57,1%, sebanyak 9 atau 14,3% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 14 responden atau 22,2%, selanjutnya terdapat 4 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 6,3% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y7 adalah 3.67 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Y8 merupakan item mengenai karyawan tidak menunda pekerjaan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 responden atau setara dengan 49,2%, sebanyak 22 atau 34,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 8 responden atau 12,7%, selanjutnya terdapat 2 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 3,2% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y8 adalah 4.16 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Y9 merupakan item mengenai karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutu yang telah diberikan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 responden atau setara dengan 50,8%, sebanyak 24 atau 38,1% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 7 responden atau 11,1%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y9 adalah 3.94 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Y10 merupakan item mengenai karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 responden atau setara dengan 54,0%, sebanyak 28 atau 44,4% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 1 responden atau 1,6%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase

0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y10 adalah 4.43 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y11 merupakan item mengenai karyawan selalu datang tepat waktu. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden atau setara dengan 69,8%, sebanyak 9 atau 14,3% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 9 responden atau 14,3%, selanjutnya terdapat 1 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 1,6% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y11 adalah 3.94 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Y12 merupakan item mengenai karyawan selalu meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 responden atau setara dengan 50,8%, sebanyak 28 atau 44,4% responden menjawab setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 4,8%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y12 adalah 4.46 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y13 merupakan item mengenai karyawan mampu bekerja dalam tim. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 responden atau setara dengan 50,8%, sebanyak 28 atau 44,4% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 4,8%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak

setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y13 adalah 4.40 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Y14 merupakan item mengenai karyawan bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 responden atau setara dengan 50,8%, sebanyak 28 atau 44,4% responden menjawab setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 4,8%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Y14 adalah 4.46 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

3. Deskripsi Variabel Motivasi

Motivasi dalam penelitian ini terdiri atas 5 indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Pengukuran indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden sehingga hasil skor dari masing-masing indikator dapat dijelaskan melalui analisis deskriptif. Persepsi responden terhadap variabel variabel Motivasi (Z) dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Deskripsi Variabel Motivasi

Item	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	-	-	1	1,6	3	4,8	34	54,0	25	39,7	63	100	4,29
Z.2	1	1,6	2	3,2	6	9,5	29	46,0	25	39,7	63	100	4,17

Z.3	1	1,6	2	3,2	11	17,5	27	42,9	22	34,9	63	100	4,04
Z.4	1	1,6	-	-	11	17,5	34	54,0	17	27,0	63	100	4,03
Z.5	-	-	-	-	4	6,3	30	47,6	29	46,0	63	100	4,40
Z.6	-	-	1	1,6	10	15,9	42	66,7	10	15,9	63	100	3,94
Z.7	-	-	3	4,8	4	6,3	29	46,0	27	42,9	63	100	4,17
Z.8	-	-	2	3,2	11	17,5	41	65,1	9	14,3	63	100	3,90
Z.9	-	-	4	6,3	11	17,5	38	60,3	10	15,9	63	100	3,21
Z.10	-	-	1	1,6	11	17,5	39	61,9	12	19,0	63	100	3,95
Rata-rata Total													4,01
Kesimpulan													Baik

Sumber: Data diolah 2020

Dari tabel 4.11 yang telah disajikan diatas, dari 63 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel Motivasi (Z) dipersepsikan atau dianggap sebagai variabel yang baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata mean variabel sebesar 4,01 dimana angka tersebut berada di skor (4) tinggi/ setuju.

Item Z1 merupakan item mengenai kompensasi yang diberikan karyawan dapat mendorong untuk bekerja lebih baik. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 responden atau setara dengan 54,0%, sebanyak 25 atau 39,7% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 4,8%, selanjutnya terdapat 1 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 1,6% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%.

Rata-rata skor yang diperoleh item Z1 adalah 4,29 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Z2 merupakan item mengenai kondisi tempat kerja yang layak dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden atau setara dengan 46,0%, sebanyak 25 atau 39,7% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 6 responden atau 9,5%, selanjutnya terdapat 2 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 3,2% dan terdapat 1 responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 1,6%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z2 adalah 4,17 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Z3 merupakan item mengenai karyawan merasa bahwa jaminan keselamatan kerja dapat meningkatkan semangat kerja. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 responden atau setara dengan 42,9%, sebanyak 22 atau 34,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 11 responden atau 17,5%, selanjutnya terdapat 2 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 3,2% dan terdapat 1 responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 1,6%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z3 adalah 4,04 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Z4 merupakan item mengenai kondisi keamanan lingkungan kerja sudah terpenuhi sehingga dapat meningkatkan fokus kerja. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 responden atau setara dengan 54,0%, sebanyak 17 atau 27,0% responden menjawab sangat setuju, kemudian

untuk yang menjawab netral sebanyak 11 responden atau 17,5%, selanjutnya tidak terdapat responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 0% dan terdapat 1 responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 1,6%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z4 adalah 4,03 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Z5 merupakan item mengenai hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 responden atau setara dengan 47,6%, sebanyak 29 atau 46,0% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 6,3%, selanjutnya tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z5 adalah 4.40 atau berada pada kategori sangat tinggi / sangat setuju.

Item Z6 merupakan item mengenai karyawan telah diterima dengan baik di lingkungan kerja.. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 responden atau setara dengan 66,7%, sebanyak 10 atau 15,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 10 responden atau 15,9%, selanjutnya terdapat 1 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 1,6% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z6 adalah 3,94 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Z7 merupakan item mengenai bonus yang diberikan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden

menjawab setuju sebanyak 29 responden atau setara dengan 46,0%, sebanyak 27 atau 42,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 4 responden atau 6,3%, selanjutnya terdapat 3 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 4,8% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z7 adalah 4,17 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Z8 merupakan item mengenai karyawan mendapat pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden atau setara dengan 65,1%, sebanyak 9 atau 14,3% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 11 responden atau 17,5%, selanjutnya terdapat 2 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 3,2% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z8 adalah 3,90 atau berada pada kategori tinggi / setuju.

Item Z9 merupakan item mengenai perusahaan peduli atas prestasi kerja yang dicapai. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 responden atau setara dengan 60,3%, sebanyak 10 atau 15,9% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 11 responden atau 17,5%, selanjutnya terdapat 4 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 3,2% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z9 adalah 3,21 atau berada pada kategori cukup tinggi / ragu ragu.

Item Z10 merupakan item mengenai perusahaan memberikan kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Persepsi yang diperoleh adalah mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 responden atau setara dengan 61,9%, sebanyak 12 atau 19,0% responden menjawab sangat setuju, kemudian untuk yang menjawab netral sebanyak 11 responden atau 17,5%, selanjutnya terdapat 1 responden yang memberikan jawaban tidak setuju atau 1,6% dan tidak terdapat responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0%. Rata-rata skor yang diperoleh item Z10 adalah 3,95 atau berada pada kategori tinggi / setuju

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas ditujukan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Jika nilai signifikansi dari hasil > 0.05 maka asumsi normalitasnya terpenuhi.

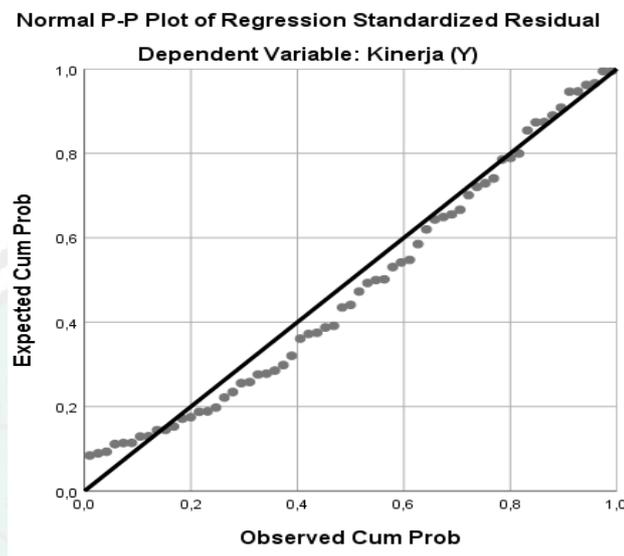
Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,200 > 0,05	Berdistribusi Normal
Motivasi		
Kinerja		

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas P-Plot



Hasil uji asumsi normalitas yang sudah tersaji dengan grafik normal P-P Plot terhadap model analisis jalur antara Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa titik-titik plot berhimpit dengan garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.

4.2.4.2 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*. *Curve estimation* merupakan gambaran hubungan linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika nilai $\text{sig } f < 0.05$, maka variabel independen tersebut memiliki hubungan yang linier dengan variabel independen. Berikut adalah tabel hasil uji linieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi	0,566 < 0,05	Linier

Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0,237 < 0,05	Linier
Motivasi → Kinerja	0,343 < 0,05	Linier

Sumber: Data diolah 2020

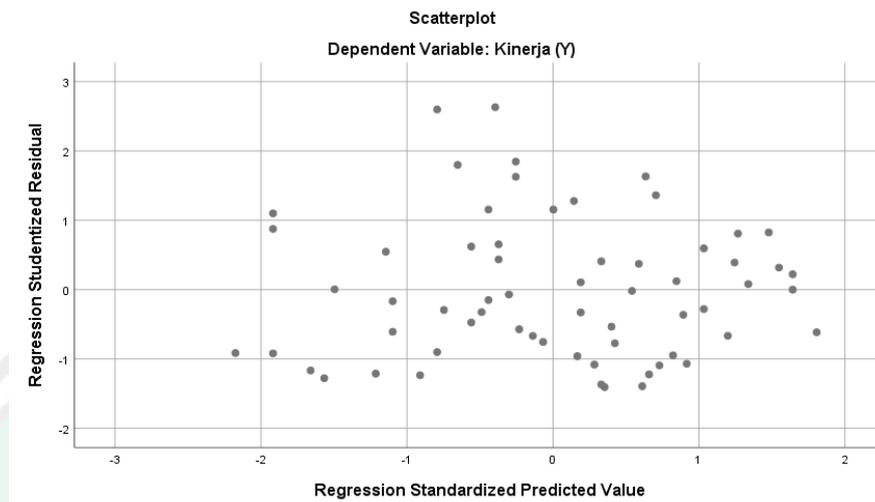
Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa senilai sig. masing-masing hubungan memiliki nilai diatas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua hubungan dalam penelitian ini linier.

4.2.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena gangguan varian yang berbeda antar observasi satu ke observasi lain. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan mengamati grafik scatter plot pada output SPSS. Dimana ketentuannya adalah sebagai berikut :

1. Jika titik-titiknya membentuk pola tertentu yang teratur maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka di indikasikan tidak terdapat masalah heterokedastisitas.

Gambar 4.3
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa titik tidak berbentuk pola serta menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa pada model ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.2.5 Analisis Path

Analisis *path* dilakukan untuk mengetahui pola hubungan atau pengaruh antar variabel yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung antar variabel.

Tabel 4.14
Analisis Jalur Model Pertama Kepemimpinan Transformasional
Terhadap Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized B	Coefficients std.Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig
1	(Constant)	50,497	5,634		8,964	0,000

	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,329	0,194	0,212	2,695	0,012
--	-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Sumber: Data diolah 2020

Hasil dari analisis jalur model pertama antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$z = \beta_{zx1}x + e$$

$$z = 0,212 x + e$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa diperoleh *Standardized Coefficients* jalur Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.212 yang merupakan nilai jalur atau path, dimana nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif, artinya semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi.

Tabel 4.15

Analisis Jalur Model Kedua Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized B	Coefficients std.Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig
1	(Constant)	18,043	8,412		2,145	0,001
	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,992	0,115	0,851	8,536	0,000
	Motivasi (Z)	0,942	0,126	0,708	7,498	0,000

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data diolah 2020

Hasil dari analisis jalur model kedua antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$y = \beta_{xzl}x + \beta_{yz} + e$$

$$y = 0,851 + 0,708$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa diperoleh *Standardized Coefficients* jalur Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.851 yang merupakan nilai jalur atau path, dimana nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif, artinya semakin tinggi pengaruh Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi Kinerja. Sementara itu diperoleh *Standardized Coefficients* jalur Motivasi sebesar 0.708 yang merupakan nilai jalur atau path, dimana nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif, artinya semakin tinggi Motivasi maka semakin tinggi pula Kinerja.

4.2.6 Goodnes of Feed Model

Goodness of Fit Model merupakan merupakan suatu model pengujian hipotesis guna menentukan apakah suatu himpunan frekuensi yang diharapkan sama dengan frekuensi yang diperoleh dari suatu distribusi.

Berikut adalah hasil dari *Goodness of Fit Model* yang meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

4.2.6.1 Koefisian Determinasi

Model penelitian dibentuk oleh variabel Penelitian, Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Goodness of Fit Model* dilakukan dengan cara melihat nilai koefisien determinasi terhadap variabel bebas yang diteliti. Berikut adalah tabel koefisien determinasi model pertama antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi.

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi Model Pertama Kepemimpinan Transformasional
Terhadap Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,100 ^a	0,310	0,316	6,41067

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional (X)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data diolah 2020

Dari penyajian tabel diatas dapat dilihat adanya pengaruh persamaan pertama antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja diperoleh koefisien determinasi sebesar 0.310, artinya terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi sebesar 31%, sedangkan 69% lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 4.17
Koefisien Determinasi Model Kedua
Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,699 ^a	0,489	0,472	4,64443

a. Predictors: (Constant), Motivasi (Z), Kepemimpinan Transformasional (X)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data diolah 2020

Dari penyajian tabel diatas dapat dilihat adanya pengaruh persamaan kedua antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien determinasi sebesar 0.489, artinya terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi sebesar 48.9%, sedangkan 51.1% lainnya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

4.2.6.2 Koefisien Determinasi Total

Pengujian *Goodness of Fit Model* lainnya dapat menggunakan koefisien determinasi total (R_m^2) yang menunjukkan model *path* yang telah terbentuk dan mampu mewakili data yang ada. Berikut adalah hasil perhitungan koefisien determinasi total (R_m^2).

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,310) \times (1 - 0,489)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,352$$

$$R_m^2 = 0,648$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diperoleh nilai koefisien determinasi total sebesar 0.648, artinya bahwa model *path* yang terbentuk mampu menjelaskan 64.8% variasi data penelitian dari variabel kepemimpinan Transformasional, motivasi dan kinerja karyawan. Sisanya 35,2% adalah variabel lain yang tidak diuji.

4.2.7 Pengujian Hipotesis

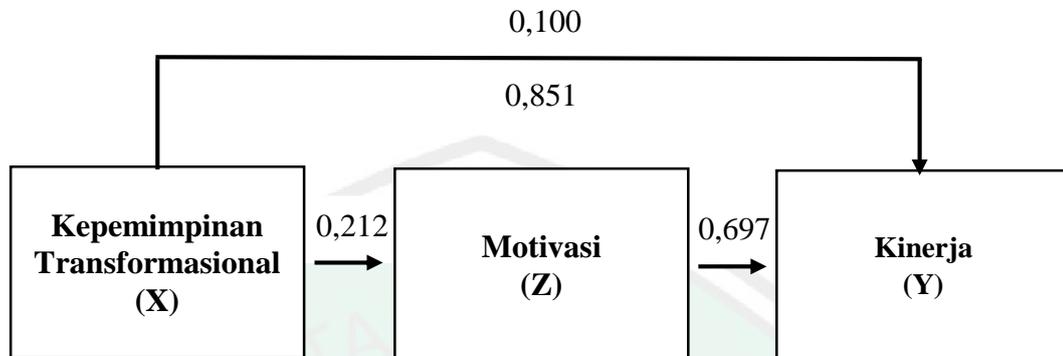
Berikut akan disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

Tabel 4.18
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koef. Regresi	Std. Error	Koef. Jalur	T _{hit}	Sig.
1	x-z	0,329	0,194	0,212	2,695	0,012
2	x-y	0,415	0,263	0,100	3,590	0,000
3	z-y	0,927	0,122	0,697	7,601	0,000
4	x-z-y	0,992	0,115	0,851	8,536	0,000

Sumber: Data diolah 2020

Gambar 4.4
Hasil Pengujian Hipotesis



4.2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Hasil pengujian pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.212 dan nilai signifikansi sebesar 0.012. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi, artinya bahwa tingginya peran Kepemimpinan Transformasional akan berdampak atau berpengaruh terhadap tingginya Motivasi.

4.2.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.100 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi, artinya bahwa tingginya peran Kepemimpinan Transformasional akan berdampak atau berpengaruh terhadap tingginya Kinerja Karyawan.

4.2.7.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.697 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi, artinya bahwa tingginya peran Motivasi akan berdampak atau berpengaruh terhadap tingginya Kinerja Karyawan.

4.2.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil pengujian pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.851 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi, artinya bahwa tingginya peran Kepemimpinan Transformasional akan berdampak atau berpengaruh terhadap tingginya kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Motivasi.

4.2.8 Pembahasan

4.2.8.1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PD. Jasa Yasa

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode analisis path (analisis jalur) dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. Jasa Yasa. Hal ini dapat dilihat dari tabel yang telah disajikan diatas bahwa nilai

signifikansi sebesar 0.000 dimana nilai ini < 0.05 atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang telah ditentukan. Dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila Kepemimpinan Transformasional yang diberikan cukup baik maka Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil yang didapat dari penelitian ini juga selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bass (1990), ketika pemimpin bisa mengakomodir kepentingan bawahan, dan ketika pemimpin dapat meningkatkan kesadaran bawahannya untuk menerima visi dan misi organisasi jauh melebihi kepentingan dirinya sendiri. Dengan demikian, bawahan atau pengikut akan bertindak dan berperilaku mengedepankan organisasi di atas kepentingannya sendiri. Sehingga pada akhirnya, dengan tingginya kesadaran diri, maka dapat dipastikan kinerja individu tersebut juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baskoro, dll (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien (R^2) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hasil penelitian ini selaras dengan beberapa pendapat para ahli dan penelitian terdahulu yang berpendapat bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini dapat dilihat dari pimpinan PD. Jasa Yasa benar-benar memperhatikan bagaimana sikap dari sebuah pemimpin dapat memberikan dampak positif kepada karyawannya sehingga kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik.

Perilaku pemimpin yang ideal yaitu perilaku yang juga dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۚ - ٢١

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Setelah ayat-ayat yang lalu mengecam kaum munafik dan orang-orang yang lemah imannya. Kini ayat di atas mengarah kepada orang-orang yang beriman, memuji sikap mereka yang meneladani Nabi SAW. Ayat di atas menyatakan: *Sesungguhnya telah ada bagi kamu pada diri Rasulullah yakni Nabi Muhammad SAW. suri teladan yang baik bagi kamu yakni bagi orang yang senantiasa mengharap rahmat kasih sayang Allah dan kebahagiaan hari Kiamat, serta teladan bagi mereka yang berdzikir mengingat kepada Allah dan menyebut nama-Nya dengan banyak baik dalam suasana susah maupun senang.*

Menurut Quraish Shihab dalam tafsirnya (2009), mengemukakan ayat ini masih merupakan kecaman kepada orang-orang munafik yang mengaku memeluk

Islam, tetapi tidak mencerminkan ajaran Islam. Kecaman itu dikesankan oleh kata (لَقَدْ) *laqad*. Seakan-akan ayat itu menyatakan:

“Kamu telah melakukan aneka kedurhakaan, padahal sesungguhnya di tengah kamu semua ada Nabi Muhammad yang mestinya kamu teladani”.

Kata (أُسْوَةٌ) *uswah* atau *iswah* berarti teladan. Pakar tafsir az-Zamakhshyari ketika menafsirkan ayat di atas, mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasul itu. Pertama, dalam arti kepribadian beliau secara totalitasnya adalah teladan. Kedua, dalam arti terdapat dalam kepribadian beliau hal-hal yang patut diteladani. Pendapat pertama lebih kuat dan merupakan pilihan banyak ulama. Kata *fi* dalam firman-Nya : *firasulillah* berfungsi mengangkat dari diri Rasul satu sifat yang hendaknya diteladani, tetapi ternyata yang diangkatnya adalah Rasulullah SAW. Sendiri dengan seluruh totalitas beliau.

Kalimat (الْآخِرَ وَالْأَوَّلَ يَوْمَ هَلْ يَرْجُوكَانَ لَمَنْ) berfungsi menjelaskan sifat orang-orang yang mestinya meneladani Rasulullah SAW. Memang, untuk meneladani Rasul SAW. secara sempurna diperlukan kedua hal yang disebut ayat di atas.

Demikian juga dengan dzikir kepada Allah dan selalu mengingatnya. Penyebutan kalimat “*bagi orang yang mengharap Allah dan hari Kemudian*” bertujuan mengisyaratkan bahwa orang-orang yang mengharap ganjaran Allah dan kebahagiaan hari Akhirat tentu mengindahkan tuntunan itu, sedang yang tidak mengindahkan dapat dinilai tidak mengharap ganjaran Ilahi.

4.2.8.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pada PD. Jasa Yasa

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode analisis path (analisis jalur) dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. Jasa Yasa. Hal ini dapat dilihat dari tabel yang telah disajikan diatas bahwa nilai signifikansi sebesar 0.000 dimana nilai ini < 0.05 atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang telah ditentukan. Dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara tidak langsung mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Artinya apabila peran Kepemimpinan Transformasional dan pemberian motivasi cukup baik, maka secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkuprawira (2009: 220) bahwa Pemberian motivasi yang tepat dapat membantu berlangsungnya kerja karyawan serta hasil yang dicapai. Kinerja dapat dijelaskan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan. Pemberian motivasi pada karyawan akan meningkatkan kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Oleh sebab itu pemberian motivasi bagi karyawan akan sangat membantu penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi oleh

karyawan dan karyawan akan lebih bersemangat dan percaya diri dalam mengerjakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Lutfi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT Sung Hyung Indonesia”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan yang terakhir adalah pelatihan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian dan pendapat beberapa para ahli dapat disimpulkan jika dalam hal ini pimpinan PD. Jasa Yasa benar-benar memperhatikan penereapan kepemimpinan transformasional dan motivasi yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi, kemampuan dan kreativitas serta inovasi untuk selalu menghasilkan kinerja yang baik.

Motivasi dalam al-Qur’an telah dijelaskan pada QS ar-Ra’d: 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ
 بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ - ١١

Artinya “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki

keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Dalam tafsir Quraish Shihab menyatakan Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang mereka jalani.

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infaq, sedekah, hibah dan juga wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al sufla* yakni tangan di bawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk dirinya sendiri, ia akan termotivasi agar dapat mencukupi keluarga serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah pada mereka akan di hitung sebagai pahala, sekalipun itu berupa kewajiban (Diana, 2012: 192).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada bagian ini akan dipaparkan hasil pengujian yang didasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis. Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PD. Jasa Yasa telah diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap variabel Motivasi (Z). Hal tersebut dapat diketahui dari hasil analisis jalur bahwa hasil data yang telah diolah menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.212 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi. Artinya, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasioal yang diberikan maka akan berdampak pada peningkatan Motivasi.
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat diketahui dari hasil analisis jalur bahwa hasil data yang telah diolah menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.100 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Artinya,

semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasioal yang diberikan maka akan berdampak padapeningkatan Kinerja Karyawan.

3. Variabel Motivasi (Z) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Hal tersebut dapat diketahui dari hasil analisis jalur bahwa hasil data yang telah diolah menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.697 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik penerapan Motivasi yang diberikan maka akan berdampak padapeningkatan Kinerja Karyawan.
4. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel interverning. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil analisis jalur bahwa hasil data yang telah diolah menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.851 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan ($p < 0.05$) antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel interverning. Artinya, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasioal yang diberikan maka akan berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan Melalui motivasi.

5.2 Saran

1. Bagi PD. Jasa Yasa, perusahaan sudah cukup baik dalam menerapkan gaya Kepemimpinan Transformasional yang dibutuhkan bagi karyawan untuk peningkatakan kinerja. Perusahaan

juga sudah memberikan motivasi baik secara langsung dan tidak langsung seperti, pemberian insentif atau dengan menciptakan suasana kerja yang harmonis yang dimana itu merupakan indikator dari motivasi sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003). Maka dengan keahlian dan motivasi yang cukup karyawan akan mampu untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Bagi peneliti, peneliti diharapkan mampu mengembangkan penelitian yang sudah ada dengan cara penggunaan sampel yang lebih luas dan meneliti variabel lain sehingga hasil yang didapatkan lebih baik dan lebih akurat. Seperti variabel motivasi yang dikembangkan menjadi beberapa variabel yang lebih fokus dan spesifik dalam penelitian ini. Fokus dari variabel motivasi yang dapat mengembangkan penelitian ini diantaranya kompensasi, keselamatan kerja, lingkungan kerja, hubungan kerja, prestasi dan bonus.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

Arikunto. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Ath-Thabari, Abu Ja'far Muhammad bin Jarir. 2016. *Tafsir Ath-Thabari*. Jakarta: Pustaka Azzam

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prehallindo.

Dharma, Agus. 2004, *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Rajawali Press

Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang : UIN Maliki Press

Hasibuan, Malayu S. P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. PT. Toko Gunung Agung Jakarta.

..... 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :BumiAksara.

..... 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. EdisiRevisi. Jakarta: Bumi Aksara

..... 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :BumiAksara

..... 2004. *Manajemen: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

..... 2014. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta :BumiAksara.

Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada

Liyas, Jeli Nata. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri. *JEBI*. 2017

Mangkunegara, Anwar Prabu dan Henry. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama

Mangkunegara, Prabu Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

..... 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

..... 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mohammad, Amir Faisal. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan Konsep Dan Penilaian Kinerja Di Perusahaan*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Mohyi, Ach, 1999. *Teori dan Prilaku Organisasi*, Malang :Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Pamudji,S. 1993, *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung
- Prawirosentono, Suyadi. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- 2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P.2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sani, Achmad dan Vivin Maharani. "The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Performance with The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", In *International Journal of Academic Reasearch*, no.4(2012): 99-103
- Shihab, M Quraish. 2002. *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*. Jakarta: Penerbit Lentera Hati
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendi, Hendi & Sahya, Anggara. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Eka Afnan Troena. "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Studi di Bank Syari'ah Kota Malang", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, no.4(2012): 693-709
- Supriyanto, Achmad Sani & Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia (Teori, Kuesioner dan Analisis Data)*. Malang : UIN MALIKI Press.

Susanto, AB, Koesnadi Kardi. 2003. *Quantum Leadership Kepemimpinan dalam Dunia Bisnis dan Dunia Militer*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Tampubolon, P Manahan, 2004, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, Jakarta : Ghalia Indonesia

Veitzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

..... 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan edisi revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wursanto, IG.,(2005), *Manajemen kepegawaian*, yogyakarta, kamisisus. York.



Lampiran 1

LEMBAR KUESIONER

Kepada : Karyawan PD. Jasa Yasa

Hal : Kuesioner

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang :

Nama : Labib Mustafid Ridha

NIM : 15510081

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk menyelesaikan studi S1- Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING PADA PD. JASA YASA”** Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sausara/i untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan ini sesuai dengan kondisi yang ada pada PD. JASA YASA. Semua keterangan dan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i berikan bersifat rahasia dan tidak akan diketahui oleh pihak lain kecuali peneliti sendiri. Demikian atas bantuan dan kerja samanya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Labib Mustafid Ridha

A. IDENTITAS RESPONDEN

- Nama :
- Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
- Usia : a. < 20 tahun
b. 20-29 tahun
c. 30-39 tahun
d. 40-49 tahun
e. > 50 tahun
- Pendidikan Terakhir : a. SD
b. SMP
c. SMA
d. D1
e. D2
f. Sarjana (S1)
g. Pasca Sarjana (S2)

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner ini memuat sejumlah pernyataan, Bapak/Ibu/Saudara/i dipersilahkan untuk memberikan tanda checklist (√) pada kotak jawaban yang dipilih sesuai dengan beberapa tingkat persetujuan dan ketidak setujuan terhadap pernyataan tersebut.

- SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

1. VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TTS
1.	Pimpinan saya menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Pimpinan memberikan contoh kepada saya cara melakukan pekerjaan yang benar					
3.	Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan					
4.	Pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan					
5.	Pimpinan selalu mengajak saya untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal					
6.	Pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini					
7.	Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah					

2. VARIABEL MOTIVASI

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TTS
1.	Kompensasi yang diberikan dapat mendorong untuk bekerja lebih baik					
2.	Kondisi tempat kerja yang layak dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja					
3.	Saya merasa bahwa jaminan keselamatan kerja dapat meningkatkan semangat kerja					
4.	Kondisi keamanan lingkungan kerja sudah terpenuhi sehingga dapat meningkatkan fokus kerja.					
5.	Hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja					
6.	Saya telah diterima dengan baik di lingkungan kerja.					
7.	Bonus yang diberikan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras.					
8.	Saya mendapat pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai					
9.	Perusahaan peduli atas prestasi kerja yang dicapai					
10.	Perusahaan memberikan kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi					

3. VARIABEL KINERJA

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	TTS
1.	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan					
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti					
4.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
5.	Saya merasa bahwa pengetahuan saya sesuai dengan pekerjaan yang diberikan					
6.	Saya bersedia memperbaiki kesalahan dalam bekerja					
7.	Saya memiliki kesempatan untuk memberikan saran terhadap perusahaan					
8.	Saya tidak menunda pekerjaan					
9.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutu yang telah diberikan					
10.	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan					
11.	Saya selalu datang tepat waktu					
12.	Saya selalu meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja					
13.	Saya mampu bekerja dalam tim					
14.	Saya bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain					

Lampiran 2

Tabel Hasil Kuesioner

Variabel Kepemimpinan Transformatif (X)

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	5	5	5	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	4	4	4
8	4	4	4	5	5	5	5
9	4	4	4	5	5	5	5
10	4	4	4	4	3	4	3
11	5	4	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	3	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	4	5	4	4
15	5	5	5	5	5	5	4
16	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	3	4	4	3
18	4	4	4	4	4	4	5
19	5	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	3
21	5	5	5	4	5	5	5
22	5	5	5	4	4	4	4
23	4	4	4	3	3	3	1
24	4	4	4	4	4	4	3
25	4	4	4	4	4	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	3	4	3	3
28	4	4	5	5	4	3	3
29	5	3	4	4	4	5	3
30	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	4	5	3	5
32	5	5	4	4	4	4	5
33	4	4	3	4	4	3	4
34	5	4	5	4	4	5	5
35	5	5	5	5	4	4	3
36	3	4	4	4	4	3	3

37	4	4	4	4	4	5	4
38	5	4	5	5	5	4	4
39	4	4	4	4	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	4	4	3
42	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	3
44	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	4	4	4	3	3
46	4	3	3	3	4	3	3
47	4	4	5	5	5	5	4
48	4	4	5	5	5	5	3
49	4	4	4	3	4	4	5
50	5	5	5	5	5	5	4
51	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	4	4	4	5	5
53	3	3	3	4	4	4	3
54	4	4	4	4	4	4	3
55	4	4	4	4	4	4	3
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	3	4	3	3
58	4	4	5	5	5	3	3
59	5	3	4	4	4	5	4
60	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	3
63	5	5	5	5	5	5	5

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3
4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	5	3	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	5	2	2	3	4	2	4	4	4

11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4
15	4	3	4	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4
16	4	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	4
17	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
18	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
23	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
24	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
25	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
26	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5
27	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	5
28	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4
32	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
36	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
43	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
45	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
47	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5
48	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
49	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

50	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
51	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
52	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
56	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
58	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5
60	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
61	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5
62	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4

Variabel Motivasi (Z)

No	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	4	3	5	3	2	3	2	3
4	4	3	3	3	5	3	2	2	3	4
5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
8	4	4	4	3	5	4	5	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2
11	4	3	3	5	5	5	5	3	3	3
12	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
13	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
14	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3
15	3	2	2	4	4	3	5	4	3	3
16	3	2	3	3	4	2	5	2	3	3
17	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
18	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5
19	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
20	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3
21	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4

22	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
23	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
24	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5
25	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3
26	5	1	1	1	4	4	4	5	2	5
27	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3
28	4	4	2	3	4	5	3	3	2	4
29	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
30	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
31	2	4	4	3	4	4	2	3	3	4
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4
35	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
38	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
39	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
42	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
46	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
47	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
48	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
51	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
53	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
56	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
58	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
60	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4

61	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
63	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3

Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	41	65,0
Wanita	22	35,0
Total	63	100,0

Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 20 Tahun	7	11,1
21-25 Tahun	12	19,1
26-30 Tahun	16	25,4
30-35 Tahun	17	27,0
>35 Tahun	11	17,4
Total	63	100,0

Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	7	11,0
SMP	10	16,0
SMA/SMK	33	52,4
Sarjana	13	20,6
Total	63	100,0

Lampiran 4

Uji Valliditas

Variabel Kepemimpinan Transformasional

		X1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,3	6,3	6,3
	4,00	39	61,9	61,9	68,3
	5,00	20	31,7	31,7	100,0
Total		63	100,0	100,0	

		X2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	7,9	7,9	7,9
	4,00	43	68,3	68,3	76,2
	5,00	15	23,8	23,8	100,0
Total		63	100,0	100,0	

		X3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,3	6,3	6,3
	4,00	42	66,7	66,7	73,0
	5,00	17	27,0	27,0	100,0
Total		63	100,0	100,0	

		X4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	11,1	11,1	11,1
	4,00	39	61,9	61,9	73,0

	5,00	17	27,0	27,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,3	6,3	6,3
	4,00	43	68,3	68,3	74,6
	5,00	16	25,4	25,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	19,0	19,0	19,0
	4,00	34	54,0	54,0	73,0
	5,00	17	27,0	27,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,6	1,6	1,6
	3,00	21	33,3	33,3	34,9
	4,00	27	42,9	42,9	77,8
	5,00	14	22,2	22,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Variabel Motivasi

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	2,00	1	1,6	1,6	1,6
	3,00	3	4,8	4,8	6,3
	4,00	34	54,0	54,0	60,3
	5,00	25	39,7	39,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,6	1,6	1,6
	2,00	2	3,2	3,2	4,8
	3,00	6	9,5	9,5	14,3
	4,00	29	46,0	46,0	60,3
	5,00	25	39,7	39,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,6	1,6	1,6
	2,00	2	3,2	3,2	4,8
	3,00	11	17,5	17,5	22,2
	4,00	27	42,9	42,9	65,1
	5,00	22	34,9	34,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,6	1,6	1,6
	3,00	11	17,5	17,5	19,0
	4,00	34	54,0	54,0	73,0
	5,00	17	27,0	27,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,3	6,3	6,3
	4,00	30	47,6	47,6	54,0
	5,00	29	46,0	46,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,6	1,6	1,6
	3,00	10	15,9	15,9	17,5
	4,00	42	66,7	66,7	84,1
	5,00	10	15,9	15,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,8	4,8	4,8
	3,00	4	6,3	6,3	11,1
	4,00	29	46,0	46,0	57,1
	5,00	27	42,9	42,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,2	3,2	3,2
	3,00	11	17,5	17,5	20,6
	4,00	41	65,1	65,1	85,7
	5,00	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	6,3	6,3	6,3
	3,00	11	17,5	17,5	23,8
	4,00	38	60,3	60,3	84,1
	5,00	10	15,9	15,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,6	1,6	1,6
	3,00	11	17,5	17,5	19,0
	4,00	39	61,9	61,9	81,0
	5,00	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Variabel Kinerja Karyawan**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	3,2	3,2	3,2
	4,00	36	57,1	57,1	60,3
	5,00	25	39,7	39,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	12,7	12,7	12,7

	4,00	33	52,4	52,4	65,1
	5,00	22	34,9	34,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	6,3	6,3	6,3
	4,00	36	57,1	57,1	63,5
	5,00	23	36,5	36,5	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	9,5	9,5	9,5
	4,00	36	57,1	57,1	66,7
	5,00	21	33,3	33,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,8	4,8	4,8
	3,00	5	7,9	7,9	12,7
	4,00	33	52,4	52,4	65,1
	5,00	22	34,9	34,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3,00	1	1,6	1,6	1,6
	4,00	34	54,0	54,0	55,6
	5,00	28	44,4	44,4	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	6,3	6,3	6,3
	3,00	14	22,2	22,2	28,6
	4,00	36	57,1	57,1	85,7
	5,00	9	14,3	14,3	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,2	3,2	3,2
	3,00	8	12,7	12,7	15,9
	4,00	31	49,2	49,2	65,1
	5,00	22	34,9	34,9	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	11,1	11,1	11,1
	4,00	32	50,8	50,8	61,9
	5,00	24	38,1	38,1	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,6	1,6	1,6
	4,00	34	54,0	54,0	55,6
	5,00	28	44,4	44,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,6	1,6	1,6
	3,00	9	14,3	14,3	15,9
	4,00	44	69,8	69,8	85,7
	5,00	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	4,8	4,8	4,8
	4,00	28	44,4	44,4	49,2
	5,00	32	50,8	50,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	4,8	4,8	4,8
	4,00	32	50,8	50,8	55,6
	5,00	28	44,4	44,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X.1	-	-	-	-	4	6,3	39	61,9	20	31,7	63	100	4,25
X.2	-	-	-	-	5	7,9	43	68,3	15	23,8	63	100	4,16
X.3	-	-	-	-	4	6,3	42	66,7	17	27,0	63	100	4,21
X.4	-	-	-	-	7	11,1	39	61,9	17	27,0	63	100	4,16
X.5	-	-	-	-	4	6,3	43	68,3	16	25,4	63	100	4,19
X.6	-	-	-	-	12	19,0	34	54,0	17	27,0	63	100	4,08
X.7	1	1,6	-	-	21	33,3	27	42,9	14	22,2	63	100	3,83
Rata-rata Total													4,12
Kesimpulan													Baik

Variabel Kinerja Karyawan

Item	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	-	-	-	-	2	3,2	36	57,1	25	39,7	63	100	4,37
Y.2	-	-	-	-	8	12,7	33	52,4	22	34,9	63	100	4,22
Y.3	-	-	-	-	4	6,3	36	57,1	23	36,5	63	100	4,30
Y.4	-	-	-	-	6	9,5	36	57,1	21	33,3	63	100	4,24
Y.5	-	-	3	4,8	5	7,9	33	52,4	22	34,9	63	100	4,08
Y.6	-	-	-	-	1	1,6	34	54,0	28	44,4	63	100	4,43
Y.7	-	-	4	6,3	14	22,2	36	57,1	9	14,3	63	100	3,67
Y.8	-	-	2	3,2	8	12,7	31	49,2	22	34,9	63	100	4,16
Y.9	-	-	-	-	7	11,1	32	50,8	24	38,1	63	100	3,94

Y.10	-	-	-	-	1	1,6	34	54,0	28	44,4	63	100	4,43
Y.11	-	-	1	1,6	9	14,3	44	69,8	9	14,3	63	100	3,94
Y.12	-	-	-	-	3	4,8	28	44,4	32	50,8	63	100	4,46
Y.13	-	-	-	-	3	4,8	32	50,8	28	44,4	63	100	4,40
Y.14	-	-	-	-	3	4,8	28	44,4	32	50,8	63	100	4,46
Rata-rata Total													4,21
Kesimpulan													Cukup

Variabel Motivasi

Item	STS		TS		N		S		SS		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	-	-	1	1,6	3	4,8	34	54,0	25	39,7	63	100	4,29
Z.2	1	1,6	2	3,2	6	9,5	29	46,0	25	39,7	63	100	4,17
Z.3	1	1,6	2	3,2	11	17,5	27	42,9	22	34,9	63	100	4,04
Z.4	1	1,6	-	-	11	17,5	34	54,0	17	27,0	63	100	4,03
Z.5	-	-	-	-	4	6,3	30	47,6	29	46,0	63	100	4,40
Z.6	-	-	1	1,6	10	15,9	42	66,7	10	15,9	63	100	3,94
Z.7	-	-	3	4,8	4	6,3	29	46,0	27	42,9	63	100	4,17
Z.8	-	-	2	3,2	11	17,5	41	65,1	9	14,3	63	100	3,90
Z.9	-	-	4	6,3	11	17,5	38	60,3	10	15,9	63	100	3,21
Z.10	-	-	1	1,6	11	17,5	39	61,9	12	19,0	63	100	3,95
Rata-rata Total													4,01
Kesimpulan													Baik

Lampiran 7

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Variabel X ke Z

Variabel X dan Y ke Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,56890536
Most Extreme Differences	Absolute	,087
	Positive	,087
	Negative	-,081
Test Statistic		,087
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

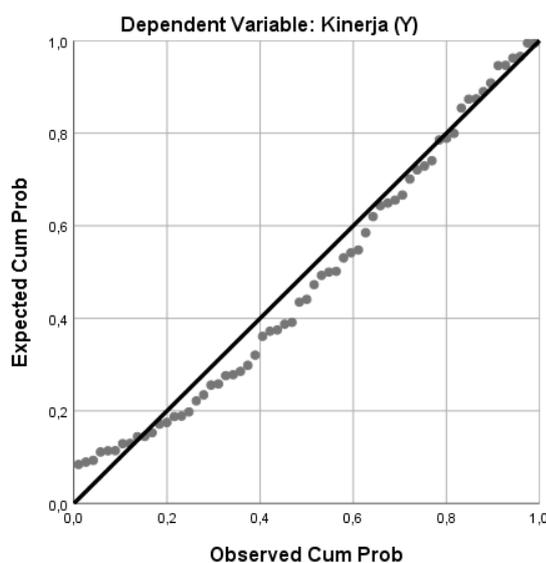
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Variabel X ke Z

ANOVA Table

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Motivasi (Z) * Kepemimpinan Transformasional (X)	Between	(Combined)	308,363	13	23,720	1,034	,436
	Groups	Linearity	64,432	1	64,432	2,810	,100
		Deviation from Linearity	243,930	12	20,328	,886	,566
	Within Groups			1123,637	49	22,931	
Total			1432,000	62			

Variabel X ke Y

ANOVA Table

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Kinerja (Y) * Kepemimpinan Transformasional (X)	Between	(Combined)	638,362	13	49,105	1,271	,262
	Groups	Linearity	25,100	1	25,100	,650	,424
		Deviation from Linearity	613,262	12	51,105	1,322	,237
	Within Groups			1893,638	49	38,646	
Total			2532,000	62			

Variabel Z ke Y

ANOVA Table

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Kinerja (Y) * Motivasi (Z)	Between	(Combined)	1631,367	18	90,631	4,428	,000
	Groups	Linearity	1231,553	1	1231,553	60,167	,000
		Deviation from Linearity	399,814	17	23,518	1,149	,343
	Within Groups			900,633	44	20,469	
Total			2532,000	62			

Lampiran 8

Analisis Path

Jalur Model Pertama

Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50,497	5,634		8,964	,000
	Kepemimpinan Transformatif (X)	,329	,194	,212	2,695	,012

a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Jalur Model Kedua

Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Terhadap Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,043	8,412		2,145	,001
	Kepemimpinan Transformatif (X)	,992	,115	,851	8,536	,000
	Motivasi (Z)	,942	,126	,708	7,498	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Lampiran 9

Koefisien Determinasi

Model Pertama

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,100 ^a	,310	,316	6,41067

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif (X)
- b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Model Kedua

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699 ^a	,489	,472	4,64443

- a. Predictors: (Constant), Motivasi (Z), Kepemimpinan Transformatif (X)
- b. Dependent Variable: Kinerja (Y)



Lampiran 10

Surat Izin Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN MALANG
PERUSAHAAN DAERAH JASA YASA

Jl. Jend. Basuki Rahmad 11 Telp. 0341.365 411 - 362 863 Fax. 0341. 343 383 MALANG 65119

Malang, 18 Maret 2020

Nomor : 072/ 131/35.07.401/2020
Sifat : Biasa
Lamp : -
Perihal : Ijin Penelitian Skripsi.

Kepada
Yth. Sdr. Dekan Bidang Akademik Universitas
Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang
di
MALANG

Menunjuk surat Saudara tertanggal 2 Maret 2020 Nomor: B-2918/FEK.1/PP.00.9/03/2020 perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan Mahasiswa dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mengadakan Penelitian, di Unit-unit PD Jasa Yasa, atas Mahasiswa:

Nama : Labib Mustafid Ridha
NIM : 15510081
Jurusan : Management
Semester : VIII (delapan)
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagai bahan evaluasi Mahasiswa yang bersangkutan setelah selesai Penelitian diharap memberikan Laporan atas hasil dari Penelitian tersebut

Demikian untuk menjadikan maklum atas kerjasamanya yang baik disampaikan terima kasih.



Tembusan Yth :

Sdr. Mahasiswa yang bersangkutan

Lampiran 11

Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Labib Mustafid Ridha

Tempat, tanggal lahir : Padang, 16 Juni 1997

Alamat : Jl, Joyosuko Metro II no.24b, Merjosari, Malang

Telepon/HP : 085748033390

E-mail : labib.ridha96@gmail.com

Pendidikan Formal

2001-2003 : TK Dewi Sartika Malang

2003-2007 : MI Jendral Sudirman Malang

2007-2009 : SDN Dinoyo 2 Malang

2009-2012 : SMP NU Pakis Malang

2012-2015 : MA Al-Ma'arif Singosari Malang

2015-2020 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

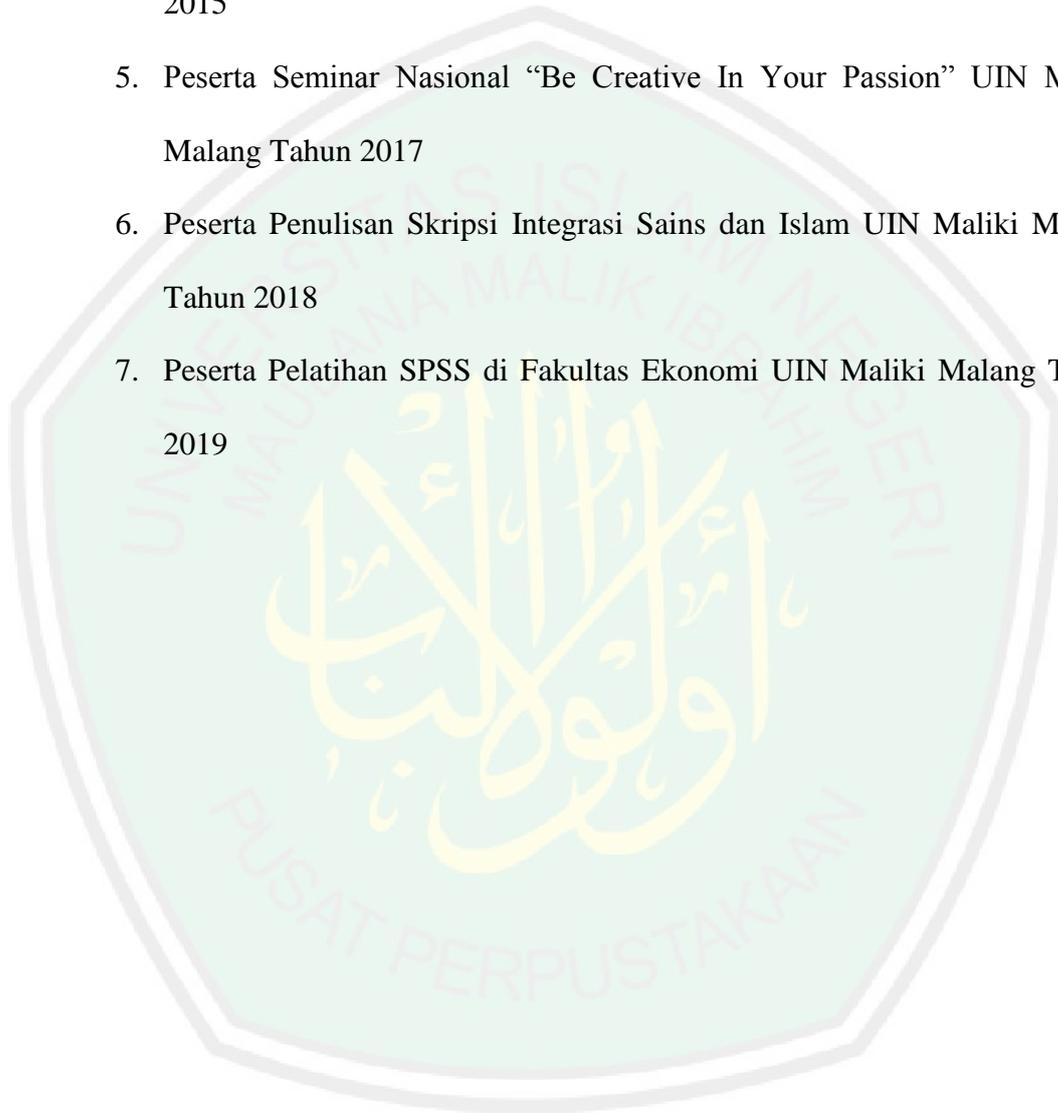
2015-2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Malang

2017 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

Aktivitas dan Pelatihan

1. Peserta Manasik Haji Pusat Ma'had Al-Jami'ah UIN Maliki Malang Tahun 2015
2. Peserta Sosialisasi Program Kegiatan Jurusan Manajemen UIN Maliki Malang Tahun 2015

3. Peserta Seminar Nasional “Born to be Youngpreneur” UIN Maliki Malang Tahun 2015
4. Peserta Seminar Nasional Mahasiswa Mandiri UIN Maliki Malang Tahun 2015
5. Peserta Seminar Nasional “Be Creative In Your Passion” UIN Maliki Malang Tahun 2017
6. Peserta Penulisan Skripsi Integrasi Sains dan Islam UIN Maliki Malang Tahun 2018
7. Peserta Pelatihan SPSS di Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2019



Lampiran 12 Surat Bebas Plagiasi



KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP : 197612102009122001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Labib Mustafid Ridha
NIM : 15510081
Handphone : 085748033390
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Email : *labib.ridha96@gmail.com*
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PD. Jasa Yasa Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
22%	22%	4%	0%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 25 Agustus 2020
UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP 197612102009122001

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVERNING (STUDI KASUS PADA PD. JASA YASA MALANG)

ORIGINALITY REPORT

22%	22%	4%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	8%
2	docplayer.info Internet Source	5%
3	core.ac.uk Internet Source	2%
4	media.neliti.com Internet Source	2%
5	jasayasa.malangkab.go.id Internet Source	2%
6	repository.widyatama.ac.id Internet Source	1%
7	eprints.undip.ac.id Internet Source	1%
8	docobook.com Internet Source	1%