

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Chevron Geothermal Indonesia Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat)**

**SANCAKA RANGGANANDA, S.Pd
NIM. 12010110400079**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of transformational leadership style and work motivation toward employee performance.

This research was conducted on employees of Chevron Geothermal Indonesia Ltd. Darajat, Garut, West Java, with a total of 118 employees as respondents. Questionnaire technique was used to collect data. The data analysis technique in this research is Structural Equation Model (SEM). Structural Equation Model (SEM) was used to test the hypothesized model statistically to determine the extent to which the proposed model is consistent with the sample data.

Based on the result calculated using AMOS 18 showed that the research model is fit with the population estimate. While the result of the hypothesis test proved that transformational leadership style has a positive and significant influence toward employee performance; transformational leadership style has a positive and significant influence toward work motivation; and work motivation has a positive and significant influence toward employee performance.

Keyword: Structural Equation Model (SEM), Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Employee Performance.

LATAR BELAKANG MASALAH

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kinerja karyawan. Sejahtera karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan, dan lainnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan, seperti pemimpin harus proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide-ide baru (Bass, 1985).

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Haryadi (2004) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank BTN Jawa Timur dan selanjutnya Li-Chuan Chu dan Chun-Che Lai (2011) dalam penelitiannya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan antara akuntan daerah lokal dan pemerintah kota di Taiwan yang membuktikan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Natsir (2005) dalam penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah dan Komardi (2008) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi perusahaan industri telekomunikasi artinya para pemimpin di perusahaan ini belum menimbulkan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan baik.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja telah dilakukan oleh Komardi (2008) dalam penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja para karyawan dalam organisasi perusahaan telekomunikasi dan selanjutnya Panagiotis (2008) dalam penelitiannya mengenai kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di organisasi modern yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Komardi (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang disimpulkan bahwa para pemimpin telah meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam organisasi perusahaan telekomunikasi dengan baik dan selanjutnya Mamik (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan meningkat kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang membuktikan hasil yang berlawanan dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

Chevron adalah salah satu perusahaan energi terpadu terkemuka di dunia, dengan bisnis unit yang tersebar di seluruh dunia. Kesuksesan Chevron didorong oleh proses, sistem, dan peraturan yang jelas serta orang-orang yang bekerja secara fokus yang tak henti-hentinya tertuju pada hasil optimum dengan operasi yang mengacu terhadap keselamatan dan bertanggung jawab, melaksanakan dengan keunggulan, menerapkan teknologi inovatif dan selalu mengembangkan peluang baru untuk pertumbuhan yang menguntungkan.

Visi Chevron Geothermal Indonesia Ltd. adalah menjadi perusahaan energi panas bumi global yang paling dikagumi oleh karyawan dan rekanan kerja. Maksud dari visi ini adalah:

- a. Menciptakan produk energi panas bumi yang aman untuk mempertahankan pertumbuhan ekonomi dan perkembangan manusia di Indonesia.
- b. Menjadi organisasi dan orang-orang dengan kemampuan dan komitmen yang superior.
- c. Menjadi pilihan sebagai rekanan kerja dan bisnis.
- d. Dikagumi oleh seluruh pemegang saham, pelanggan, pemerintahan setempat, masyarakat setempat dan karyawan, bukan hanya dalam tujuan yang ingin diraih tapi bagaimana cara meraih tujuan tersebut.
- e. Menghantarkan perusahaan dengan performa kelas dunia.

Berdasarkan visi tersebut, maka gaya kepemimpinan yang dipilih dan diterapkan oleh Chevron Geothermal Indonesia Ltd. adalah *Dynamic Leadership Style* (gaya kepemimpinan dinamik). *Dynamic Leadership Style* (gaya kepemimpinan dinamik) mempunyai tiga kerangka kerja yang diharapkan, yaitu pemimpin menetapkan visi dan tujuan yang jelas, pemimpin menggerakkan tim untuk memastikan komitmen dan memaksimalkan pengambilan keputusan oleh tim, pemimpin mengarahkan pada pencapaian hasil yang superior untuk menghantarkan kinerja karyawan / tim sampai pada taraf dunia dari hari ke hari. Berdasarkan hal-hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *Dynamic Leadership Style* (gaya kepemimpinan dinamik) memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Haryadi (2004), Natsir (2005), Komardi (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2008), Panagiotis (2008), Mamik (2010), dan Li-Chuan Chu dan Chun-Che Lai (2011) dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan hasil penelitian yang mengatakan berpengaruh positif dan negatif serta signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka *research question*/pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Chevron Geothermal Indonesia Ltd. di Darajat, Garut, Jawa Barat?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Chevron Geothermal Indonesia Ltd. di Darajat, Garut, Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Chevron Geothermal Indonesia Ltd. di Darajat, Garut, Jawa Barat?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
Berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia khususnya di industri panas bumi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijakan dalam memahami gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di Chevron Geothermal Indonesia Ltd. Darajat, Garut, Jawa Barat khususnya dan industri panas bumi pada umumnya.

KONSEP DASAR

A. Kinerja Karyawan

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas, karyawan harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dapat dinyatakan baik dan sukses.

Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2008). Dalam studi manajemen kinerja karyawan ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985 dalam Robbin dan Judge, 2008) gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa pada diri para pengikut atau bawahannya. Gaya ini juga menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, dan mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Terdapat beberapa karakteristik dari gaya ini, yaitu:

1. Pengaruh yang ideal, dimana pemimpin berperilaku sebagai contoh bagi pengikutnya, mendapatkan respek dan kepercayaan dari pengikutnya.
2. Motivasi yang inspirasional, dimana pemimpin berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.
3. Stimulasi intelektual, dimana pemimpin menstimulasi usaha pengikutnya untuk berperilaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah, dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.
4. Pertimbangan yang bersifat individual, dimana pemimpin memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

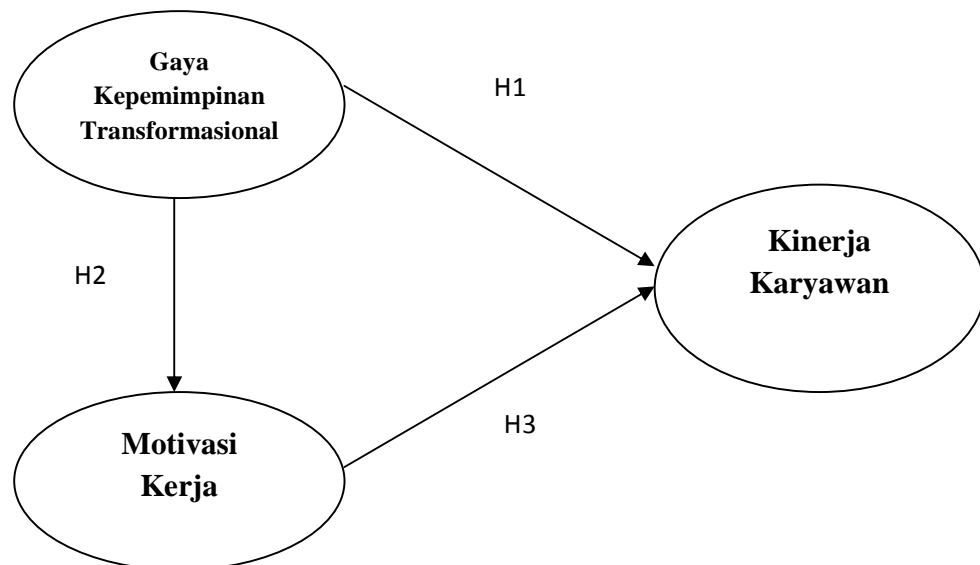
C. Motivasi Kerja

Salah satu tokoh teori motivasi Victor H. Vroom (1964, dalam Robbins dan Judge, 2008) mengajukan sebuah teori yaitu Teori Harapan (*expectancy theory*). Teori ini menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori Harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, yaitu menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja atau promosi yang akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

Oleh karena itu teori tersebut berfokus pada tiga hubungan, yaitu:

1. Hubungan usaha dengan kinerja (indikator *expectancy*), kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
2. Hubungan kinerja dengan penghargaan (indikator *instrumentality*), tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, pujian dan pengakuan.
3. Hubungan penghargaan dengan tujuan-tujuan pribadi (indikator *harkat-valance*), tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



POPULASI, SAMPEL DAN METODE PENGUMPULAN DATA PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Chevron Geothermal Indonesia Ltd. Darajat, Garut dan menggunakan metode sensus yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan pertanyaan dalam kuesioner yang diserahkan perdivisi kepada para responden untuk mengetahui sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

TEKNIK ANALISIS

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling/SEM*) dengan menggunakan bantuan *software* AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 18.0. Alasan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik *statistical* yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara simultan.

HASIL PENELITIAN

Pengujian *Structural Equation Model* (SEM) dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu kesesuaian model dan uji signifikansi melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2006).

1. Uji Kesesuaian Model-Goodness of Fit Test

Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian *goodness of fit* pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Goodness of Fit Test Full Model

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i> (df=292)	Kecil (< 341.395)	315.824	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0.162	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.026	Baik
GFI	≥ 0.90	0.836	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.803	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.082	Baik
TLI	≥ 0.95	0.981	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 315.824 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.162 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model fit. Selain itu indeks lain seperti RMSEA (0.026), CMIN/DF (1.082), TLI (0.981), dan CFI (0.983) berada dalam rentang

nilai yang diharapkan, sehingga nilai-nilai indeks tersebut memenuhi kriteria fit. Dengan demikian secara keseluruhan model ini dapat diterima.

2. Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR).

Tabel 2
Pengujian Hipotesis

			Std. Estimate	C.R.	P
Kinerja_Karyawan	←	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	0.286	2.678	0.007
Motivasi_Kerja	←	Gaya_Kepemimpinan_Transformasional	0.320	2.825	0.005
Kinerja_Karyawan	←	Motivasi_Kerja	0.348	3.157	0.002

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

PENGUJIAN HIPOTESIS

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.678 dengan probabilitas sebesar 0.007. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.825 dengan probabilitas sebesar 0.005. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai C.R. sebesar 3.157 dengan probabilitas sebesar 0.002. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

ANALISIS PENGARUH

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk. Berikut ini akan disajikan analisis efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Tabel 3
Standardized Direct Effects, Standardized Indirect Effects, dan Standardized Total Effects

	<i>Standardized Direct Effect</i>	<i>Standardized Indirect Effect</i>	<i>Standardized Total Effect</i>
GKT → KK	0.286	0.111	0.397
MK → KK	0.348	0.000	0.348
GKT → MK	0.320	0.000	0.320

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 0.320, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan masing-masing sebesar 0.286 dan 0.348. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, besarnya pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0.111. Artinya gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan dimediasi oleh variabel motivasi kerja.

Kemudian, tabel 3 juga menunjukkan pengaruh menyeluruh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0.397 dan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.348. Dengan demikian dari hasil perhitungan diatas tampak bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan (0.348), sedangkan variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang kecil terhadap variabel kinerja karyawan (0.286). Sebagai tambahan, pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel motivasi kerja sebesar 0.320.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai C.R. sebesar 2.678 dengan probabilitas sebesar 0.007, maka H1 dapat diterima.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

kesungguhan serta waktu (Maluyu S.P. Hasibuan, 2001). Hasil kerja yang dicapai tersebut akan muncul apabila ada faktor yang mempengaruhi. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa pada diri para bawahannya (Bass, 1985 dalam Robbin dan Judge, 2008). Gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai visioner, motivator, pelatih, mentor, dan orang bijak yang tegas dan berwibawa. Kepemimpinan ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky et al. (1995), Mehta et al. (2003), Haryadi (2004), Chu dan Lai (2011) dan Liang dan Steve Chi (2011) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Natsir (2005) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Komardi (2008) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi perusahaan industri telekomunikasi artinya para pemimpin di perusahaan ini belum menimbulkan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan baik.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh nilai C.R. sebesar 2.825 dengan probabilitas sebesar 0.005, maka H2 dapat diterima.

Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Robbins & Coulter, 1996 dalam Rob H. Kamery, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan/diekspektasikan (Bass, 1985). Bass & Avolio (1999) juga menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional sebagai proses antara para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi serta pemimpin memberikan pengaruh terhadap bawahan sehingga mereka merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka motivasi kerja pada seorang karyawan akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Torisa Utami (1999), Mehta et al. (2003), Komardi (2008), Panagiotis (2008), dan Curtis dan O'Connell (2011)

membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai C.R. sebesar 3.157 dengan probabilitas sebesar 0.002, maka H3 dapat diterima.

Kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timple, 1992) sehingga kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2008). Sedangkan motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2002). Dengan demikian agar dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas, seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja yang tinggi sehingga berpengaruh terhadap semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Komardi (2008), Grant (2008), dan Mamik (2010) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang membuktikan hasil yang berlawanan dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan, antara lain:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Chevron Geothermal Indonesia, Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa para pemimpin pada perusahaan ini sudah menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Chevron Geothermal Indonesia, Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi motivasi

kerja karyawan pada perusahaan ini sesuai dengan respon karyawan terhadap kepemimpinan transformasional, seperti pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual dipersepsi dengan sangat baik, begitu pula dengan persepsi karyawan terhadap indikator variabel motivasi kerja, yaitu usaha-kinerja, kinerja-hasil, dan harkat direspon dengan sangat baik.

3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Chevron Geothermal Indonesia, Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa para pemimpin pada berbagai level di perusahaan ini telah meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. Karyawan sudah termotivasi dengan berupaya sungguh-sungguh karena hasil unjuk kerjanya dinilai dengan baik, dan kerjanya telah dihargai dengan hasil yang memuaskan, serta selanjutnya penghargaannya telah memuaskan tujuan individu dari karyawan itu sendiri.
4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Chevron Geothermal Indonesia, Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja seorang karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dan motivasi kerja setiap karyawan yang tinggi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat juga.

IMPLIKASI TEORITIS

Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky et al. (1995), Mehta et al. (2003), Haryadi (2004), Chu dan Lai (2011) dan Liang dan Steve Chi (2011) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Torisa Utami (1999), Mehta et al. (2003), Komardi (2008), Panagiotis (2008), dan Curtis dan O'Connell (2011) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Komardi (2008), Grant (2008), dan Mamik (2010) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hipotesis yang dibangun pada penelitian ini dan telah terbukti dapat diterima, maka dapat disarankan pada pihak manajemen Chevron Geothermal Indonesia, Ltd. Darajat, Garut, Jawa Barat terutama dalam mengoptimalkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan perhatian terutama:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional yang bisa memberikan dukungan peningkatan kinerja karyawan, dapat diusahakan melalui dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional dengan urutan prioritas pengaruh masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

a. **Stimulasi Intelektual**

Dengan stimulasi intelektual, pimpinan harus lebih aktif dalam menstimulasi usaha karyawan untuk berperilaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah, dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.

b. **Pengaruh yang Ideal**

Dengan pengaruh yang ideal, pimpinan harus lebih berperilaku sebagai contoh bagi karyawan, mendapatkan respek dan kepercayaan dari karyawan.

c. **Motivasi yang Inspirasional**

Dengan motivasi yang inspirasional, pemimpin harus lebih berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap karyawan dan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan-masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.

d. **Pertimbangan yang Bersifat Individual**

Dengan pertimbangan yang bersifat individual, pemimpin secara pribadi harus lebih memperhatikan karyawan yang bekerja keras, selalu membimbing karyawan yang sudah siap dipromosikan dan mengarahkan setiap karyawan sesuai dengan tingkat kematangannya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus bertindak sebagai pelatih atau mentor terhadap pengikutnya.

2. Motivasi Kerja

Untuk mewujudkan motivasi kerja yang bisa memberikan dukungan peningkatan kinerja karyawan, dapat diusahakan melalui indikator-indikator motivasi kerja dengan urutan prioritas pengaruh masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

a. **Hubungan Kinerja dengan Penghargaan (indikator instrumentalitas)**

Pihak manajemen Chevron Geothermal Indonesia Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat harus lebih mempersiapkan karyawan supaya bekerja dengan lebih baik dan menanamkan pentingnya suatu pekerjaan, sehingga akan lebih menghasilkan pencapaian yang diinginkan seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, pujian, atau pengakuan.

b. **Hubungan Penghargaan dengan Tujuan Pribadi (indikator harkat-valance)**

Setelah kinerja dapat dicapai oleh karyawan dengan baik, pihak manajemen Chevron Geothermal Indonesia Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat harus lebih memberikan penghargaan-penghargaan organisasional yang diinginkan seperti bonus, kenaikan imbalan kerja atau promosi yang akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi setiap karyawan.

c. Hubungan Usaha dengan Kinerja (indikator ekspektansi)

Pihak manajemen Chevron Geothermal Indonesia Ltd., Darajat, Garut, Jawa Barat harus lebih memacu karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan usaha dengan meyakinkan karyawan bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik.

SARAN

Setelah mempelajari seluruh proses penelitian yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, selanjutnya untuk kepentingan praktis, manajemen pada perusahaan ini maupun untuk kepentingan penelitian selanjutnya, disampaikan saran sebagai berikut:

- a. Para pemimpin disemua divisi disarankan untuk selalu mengevaluasi dan meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan dengan mencari ide-ide baru agar lebih mendorong peningkatan motivasi kerja dalam mencapai kinerja karyawan yang lebih baik lagi.
- b. Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Pada prinsipnya tujuan mengelola sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar objek penelitian yaitu pada kasus-kasus perusahaan panas bumi milik pemerintah, perusahaan panas bumi milik swasta, dan perusahaan panas bumi asing lainnya.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hasil-hasil dan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih variatif disarankan supaya menerapkan penelitian ini pada objek penelitian yang berbeda, hal ini dimaksud untuk memperoleh hasil temuan yang berbeda sebagai perbandingan.

DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M., 1985, **Leadership and Performance Beyond Expectation**, Free Press, New York
- Barbuto Jr., John E., 2005, "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 11, No. 4
- Bashor, Choirul, 2007, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Gresik, Tuban dengan Variabel Moderator Etos Kerja Spiritual", **Manajemen, Akuntansi dan Bisnis**, Vol. 5, No. 3
- Boerner, Sabine. et al., 2007, "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No. 3
- Brahmasari dan Suprayetno, 2008, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 10, No. 2
- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Education Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, J.F. et al., 1995, **Multivariate Data Analysis**, Fourth Ed., New Jersey, Prentice Hall
- Haryadi, Yadi, 2004, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan", **Jurnal Aplikasi Manajemen**, Vol. 2, No. 2
- Hasibuan, Malayu, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Johannes, Antonius, 2002, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Salesman Kanvas", **Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi**, Vol. 2, No. 3
- Kamery, Rob H., 2004, "Motivation Techniques for Positive Reinforcement: A Review", **Proceedings of The Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues**, Vol 8, No 2, Page: 91-92
- Komardi, Dadi, 2009, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi", **Jurnal Aplikasi Manajemen**, Vol. 7, No. 1

Mamik, 2010, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”, **Majalah Ekonomi**, No. 1

Mangkunegara, A. P., 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT Remaja Rosda Karya, Bandung

Natsir, Syahir, 2005, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah”, **Majalah Ekonomi**, No. 1

Oluseyi A., Shadare and Hammed, T. Ayo, 2009, “Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Nigeria”, **European Journal of Economics, Finance, and Administrative Sciences**, Vol.16

Panagiotis V, Polychroniou, 2008, “Transformational Leadership and Work Motivation in Modern Organizations”, **Advances in Management**, Vol. 1, No. 3

Rivai, Veithzal, 2004, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Edisi Kedua, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta

Rivai, Veithzal, 2009, **Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik**, Edisi Kedua, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P., 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, Terjemahan, Gramedia, Jakarta

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008, **Perilaku Organisasi**, Salemba Empat, Jakarta

Thoha, Miftah, 2001, **Kepemimpinan Manajemen**, Rajawali Press, Jakarta

Timple, A. Dale, 1992, **Kinerja**, Elex Media Komputindo, Jakarta (Penerjemah: Sifyan Cikmat)

Vroom, Victor.H, 1964, **Work and Motivation**, John Wiley, New York, Hal: 197- 198