

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(The effect of Transformational Leadership and Motivation of Work toward Employee Performance)

Edward¹, Sumarni², dan Syahram Almaududi³

¹⁾ Lecturer of Magister Management, Faculty of Economic and Business Unja

²⁾ Lecturer of Management Department, Faculty Economic and Business Unja

³⁾ Staf of Pegadaian Office, Live at Batam

ABSTRACT

The research purpose is to examine the effect of transformational leadership and motivation toward employee performance. Sample was chosen randomly as many as 124 employees. Data processing used Structural Equation Modeling (SEM) approach. The Result shows that transformational leadership and motivation have positive significance effect on employee performance. The dimension of transformational leadership which getting more attention is pushing employee to keep focus on organizational vision and mission. Motivation needs support too from leader to make employe to make employee feel satisfied and have good performance. Hence, it is recommended for further research train the leader to design the transformational leadership and employe motivtion increasing.

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformational dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel dipilih sebanyak 124 karyawan, yang dipilih secara random. Data diolah dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi kepemimpinan transformasional yang perlu mendapat perhatian lebih adalah indikator mendorong karyawan untuk tetap fokus pada visi dan misi organisasi. Motivasi perlu mendapat perhatian dari pimpinan agar pegawai merasa puas dan mempunyai kinerja yang baik. Dengan demikian, ke depan direkomendasikan untuk melatih staf pada level pimpinan untuk dapat merancang model kepemimpinan transformational dan peningkatan motivasi karyawan.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Employee Performance

Alamat Korespondensi : almaududisyahram@gmail.com

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Perusahaan Pegadaian (selanjutnya disebut Pegadaian) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam lingkup tugas dan kewenangan dari Kementerian BUMN yang merupakan lembaga keuangan selain bank yang bergerak di bidang kredit

mikro kepada masyarakat (khususnya menengah ke bawah) dengan menggunakan dasar hukum gadai dan fidusia. Pegadaian telah lama dikenal masyarakat sebagai salah satu alternatif untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan, terutama bagi mereka yang tidak memiliki akses ke Bank (tidak bisa mendapat kredit, rekening koran, kartu ATM atau kartu kredit) dan atau mereka yang memiliki kebutuhan sangat mendesak. Segmen demikian tepat karena pegadaian memberi pelayanan pinjaman atau kredit secara mudah, cepat, aman, dengan prosedur sederhana yaitu melalui jaminan barang apapun yang dimiliki.

Saat ini, Pegadaian semakin memperluas pangsa pasarnya dengan terus meningkatkan jumlah dan kriteria nasabah, serta berupaya untuk meningkatkan peranannya dalam penyaluran pinjaman bagi masyarakat dengan total aset mencapai Rp 29.31 triliun (Tahun 2013) dan memiliki jaringan kantor dan wilayah kerja yang menjangkau hampir seluruh wilayah Indonesia yaitu 12 Kantor Wilayah, 3.989 Kantor Cabang Konvensional, 613 Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelayanan Cabang dan Unit Pelayanan Syariah. Di Provinsi Jambi sendiri, jumlah nasabah Pegadaian mencapai 1,3 juta dengan jaringan kantor Pegadaian terdiri dari 6 (enam) Kantor Cabang Konvensional, 1 Kantor Cabang Syariah, 53 Unit Pelayanan Cabang dan 4 Unit Pelayanan Syariah. Pegadaian diharapkan tidak saja sekedar “Mengatasi Masalah Tanpa Masalah” tetapi turut berperan sebagai institusi yang bergerak membawa nasabah untuk mempersiapkan masa depannya yang lebih baik.

Sumber daya manusia (SDM) memiliki posisi sangat strategis untuk pencapaian tujuan organisasi. SDM adalah aset terpenting bagi sebuah organisasi atau perusahaan terkait perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional yang perlu dikelola secara efektif agar memberikan nilai tambah organisasi. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan terkait kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola SDM (Brahmasari & Suprayetno, 2008). Pengelolaan SDM yang dimaksudkan di atas adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dari studi awal yang dilakukan dengan mempertimbangkan pernyataan visi dan misi Pegadaian secara umum, organisasi sangat mempertimbangkan model kepemimpinan transformasional. Bentuk ini sangat berkaitan dengan pembentukan tim kerja yang diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran karyawan dalam menyusun prioritas kerja dan pencapaian kinerja. Dengan demikian studi ini dimaksudkan untuk memeriksa pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang Pegadaian di Kota Jambi.

2. Tujuan Penelitian

- 1) Menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
- 2) Menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Kinerja

Kinerja adalah konsep universal dari efektivitas operasional organisasi yang merupakan bagian organisasi dan bagian karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Istilah kinerja bersal dari kata *job performance* (prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkuprawira, 2003).

Kinerja lebih mengarah pada tingkat prestasi kerja yang merefleksikan bagaimana karyawan dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan dengan baik. Fawzi (2005) menyatakan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Menurut Mas'ud (2004), kinerja mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja sebagai prestasi kerja merupakan perbandingan antara hasil kerja nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Hersey dan Blanchard (1998) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu.

Instrumen variabel kinerja karyawan diukur dengan 6 (*enam*) dimensi (Mondy & Noe, 1990; Tsui et al., 1997; Mathis & Jackson, 2002), terdiri dari :

- a. Kecepatan kerja (*speed activity*) yaitu persepsi responden terkait kecepatan dan kesigapan mereka dalam melaksanakan pekerjaan, dengan indikator-indikator: selesai tepat waktu; dan pekerjaan penting.
- b. Kedisiplinan kerja (*work timetable*) yaitu persepsi responden tentang kedisiplinannya dalam bekerja, dengan indikator-indikator: disiplin; dan selalu siap.
- c. Pengetahuan kerja (*job knowledge*) yaitu persepsi responden terkait pemahaman dan pengetahuan mereka akan pekerjaannya, dengan indikator-indikator: memahami pekerjaan; dan kemampuan bekerja.
- d. Kualitas diri (*personal qualities*) yaitu persepsi responden terkait kualitas individual yang dimiliki mereka dalam bekerja, dengan indikator-indikator: mementingkan pekerjaan; ketaatan; tanggung jawab; dan pengorbanan.
- e. Inisiatif (*initiative*) yaitu persepsi responden terkait kemampuan mereka dalam menciptakan ide dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan indikator-indikator: inovasi; dan solusi.
- f. Kualitas kerja (*quality of work*) yaitu persepsi responden terkait kualitas pekerjaan yang dilaksanakan, dengan indikator-indikator: kesesuaian kerja; ketelitian; dan hasil kerja.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Kinicki, 2010). Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian visi atau suatu tujuan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersley dan Blanchard, 1996). Teori dan konsep tentang gaya kepemimpinan terus berkembang dengan munculnya berbagai konsep kepemimpinan (*leadership*) baru untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan yang terus

berlangsung. Robins (2006) menjelaskan bahwa dalam dua dekade terakhir telah berkembang beberapa konsep pendekatan kepemimpinan dan mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan terbaru antara lain: a) kepemimpinan kharismatik, b) kepemimpinan transaksional, c) kepemimpinan transformasional dan d) kepemimpinan visioner.

Dari berbagai bentuk kepemimpinan tersebut, penelitian ini berkaitan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang sesuai dengan kondisi pada objek yaitu Kantor pegadaian cabang Jambi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk mengejar tujuan organisasi melalui kepentingan pribadi. Sementara Antonakis, Avolio, dan Sivasubramanian (2003) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin transformasional akan meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama, proaktif, dan membantu pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan.

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapisudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapaitujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Liu et al., 2003; Yammarino et al., 1993). Pemimpin transformasional akan memotivasi bawahan dengan merespon kebutuhan bawahan terkait pemberdayaan kompetensi dan menyesuaikan tujuan dan target dari bawahan secara individu, kelompok dan organisasi, yang berdampak pada kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya sehingga meningkatkan kepercayaan diri bawahan, keterlibatan secara emosional, serta motivasi untuk meningkatkan target kinerja.

Kemampuan pemimpin transformasional dalam mengubah sistem nilai para bawahan demi mencapai tujuan dapat diperoleh dengan mengembangkan satu atau seluruh faktor (dimensi) dari kepemimpinan transformasional, terdiri dari: pengaruh ideal; inspirasi; pengembangan intelektual; dan perhatian pribadi (Bass et al., 2003; Antonakis et al., 2003), dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal (*idealized influence*). *Idealized influence* merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan atau *role model* (Sarros & Santora, 2001). Awalnya dimensi ini dinamakan karisma, namun karena menuai banyak kritik maka diubah menjadi pengaruh ideal. Pengaruh ideal mengacu kepada tindakan karismatik yang berpusat pada nilai, keyakinan, dan *sense of mission* (Antonakis, 2001).
- 2) Inspirasi (*inspirational motivation*). Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain. *Inspirational motivation* memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*, dimana seorang pemimpin transformasional akan memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersamadan melupakan kepentingan pribadi. *Inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* yang memiliki makna lebih dalam (Humphreys, 2002).
- 3) Pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*). *Intellectual stimulation* merupakan faktor kepemimpinan transformasional yang penting namun jarang mendapat perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan

permasalahan yang dihadapi, dan mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan atau perspektif baru.

- 4) Perhatian pribadi (*individualized consideration*). *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari adanya perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan dari para bawahan, dan memandangnya sebagai aset organisasi (Bass et al., 2003).

3. Motivasi

Robbins (2003; 2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi umumnya terkait dengan upaya ke arah sasaran, tapi fokus dalam hal ini adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya dikenal teori dua faktor atau teori motivasi-higiene yang dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg dalam Manullang (1982) yaitu:

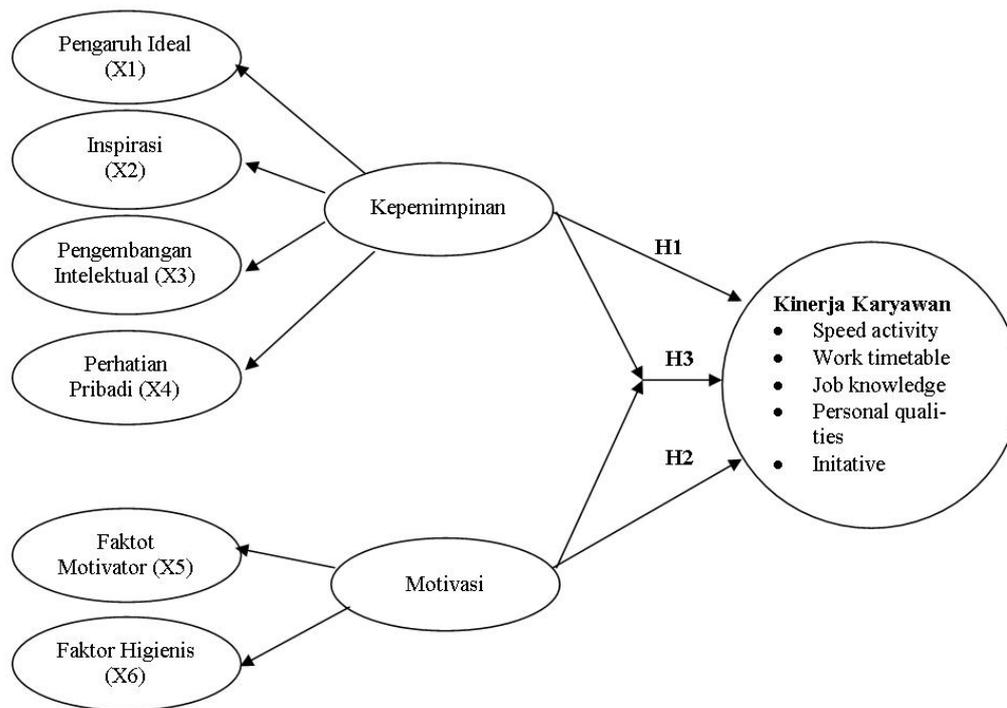
1. Faktor motivator (*satisfiers*), situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, sehingga mendorong orang untuk berperilaku tertentu dan memotivasi untuk bekerja lebih giat dan semangat, sehingga memberikan kepuasan kerja, terdiri dari penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan yang menarik, pertumbuhan dan perkembangan, prestasi kerja, dan lain-lain.
2. Faktor higiene (*dissatisfiers*), yang menjadi penyebab seseorang untuk tidak melakukan sesuatu, karena jika dilakukan akan menghadapi ketidakpuasan, terdiri dari kebijakan organisasi, supervisi, kondisi lingkungan, hubungan antar manusia, gaji, keamanan, dan lain-lain. Menurut Herzberg, faktor-faktor penyebab kepuasan kerja sangat berbeda dan terpisah dengan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja. Upaya untuk menghilangkan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja akan dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu dapat meningkatkan motivasi sehingga seorang manajer perlu benar-benar memahami faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan (Robbins, 2006). Faktor-faktor higiene dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan dapat memotivasi bawahan, sementara hanya faktor-faktor motivator yang dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai keinginan manajer (Manullang, 1982).

4. Kerangka Pemikiran

Model kepemimpinan transformasional dinilai menjadi alternatif dalam pengembangan sumberdaya mencapai tujuan secara efektif. Model ini memiliki 4 (empat) dimensi yaitu; 1) pengaruh ideal dengan 13 pernyataan, 2) inspirasi dengan 12 pernyataan, 3) pengembangan intelektual dengan 11 pernyataan, 4) dan perhatian pribadi dengan 9 pernyataan (Bass et al., 2003; Bass & Avolio, 1990; Humphreys, 2002; Antonakis et al., 2003). Pendekatan ini didasarkan kepada kondisi dan potensi SDM yang dimiliki oleh objek penelitian. Sedangkan motivasi dikembangkan berdasarkan teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dengan 2 (dua) dimensi, yaitu faktor motivator dengan 14 pernyataan dan faktor higienes dengan 5 pernyataan (Robbins, 2006). Selanjutnya variabel kinerja berdasarkan studi literatur dan empiris yang dikembangkan oleh Mondy dan Noe (1990); Tsui et al. (1997); Mitchell dalam Sedarmayanti (2007); Mathis dan Jackson (2002); dan Rivai

(2004), yang dibatasi pada 6 (enam) dimensi, meliputi: *speed activity, work timetable, job knowledge, personal qualities, initiative, dan quality of work.*

Sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1., didapat 10 variabel yang mewakili dua konstruk yaitu kepemimpinan dan motivasi. Kedua variabel ini diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian didapat tiga bentuk hubungan antar variabel ini terhadap variabel kinerja karyawan sebagaimana terlihat pada Gambar 1..



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Dengan struktur hubungan seperti di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

- H₁ : Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Dimensi-dimensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₃ : Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pegawai di Provinsi Jambi.

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Untuk menghindari *sampling error*, maka responden dalam penelitian ini dipertimbangkan untuk dipilih sebanyak 124 responden, karena semakin besar ukuran semakin kecil *standar error* terjadi.

2. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif eksploratif. Penelitian metode kuantitatif yaitu pendekatan penelitian yang fokus pada keakuratan deskripsi setiap variabel dan keakuratan hubungan antar variabel. Sementara penelitian deskriptif eksploratif bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik suatu keadaan dan mencoba mencari rincian secara menyeluruh dari keadaan tersebut, serta mencari hubungan-hubungan baru yang dilakukan untuk menguji hipotesis.

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebanyak 6 (enam) kantor Pegadaian di seluruh provinsi Jambi dengan lama penelitian sekitar 2 (dua) bulan sejak bulan Juli 2014 sampai dengan Agustus 2014 mencakup penyebaran dan pengumpulan kuesioner hingga pengolahan dan analisis data.

4. Analisis Data

Statistik yang digunakan adalah pendekatan SEM, dengan analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan program AMOS. Dalam metode ini tiap set model pengukuran dianalisis untuk menilai seberapa dekat tiap indikator menyatakan konstruk yang sama. Untuk menilai kesatuan dimensi dari konstruk-konstruk digunakan ukuran *goodness of fit index* (GFI), dengan patokan nilai GFI sebesar 0,90 atau lebih menyatakan tidak terdapatnya adanya bukti kurangnya kesatuan dimensi dari model yang diajukan (Ferdinand, 2006).

5. Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 18.0 dalam model dan pengkajian hipotesis.

Dengan penggunaan SEM, berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006):

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al., dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2006).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland dalam Ferdinand, 2006).

- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 2. Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

Goodnees of fit index	Cut-of Value
$\chi^2 - Chi-square$	χ^2_{Hitung} diharapkan kecil dari χ^2_{Tabel}
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.50
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.05

Sumber : Ferdinand (2006)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian terhadap 124 orang karyawan dan manajemen PT. Pegadaian Provinsi Jambi (pegadaian), karakteristik respondennya seperti yang tersaji pada Tabel 2. Di atas, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat karyawan pria sebanyak 76 orang atau 61% dan karyawan wanita sebanyak 48 orang atau 39%, sehingga dalam penelitian ini responden pria lebih dominan.

Kemudian dari jumlah responden 124 orang karyawan dan manajemen pegadaian, mayoritas responden berusia 30-39 tahun yaitu sebanyak 59 orang (48%), berumur <30 tahun sebanyak 3 orang (2%), dan 40-49 tahun sebanyak 31 orang (25%). Sedangkan lama bekerja responden yang paling banyak adalah 1-5 tahun sebanyak 73 orang (58%), kemudian tingkat pendidikan yang paling banyak adalah sarjana sebanyak 64 orang (52%).

2. Gambaran Umum

Hasil rata-rata skor dimensi kepemimpinan yang digambarkan oleh dimensi pengaruh ideal diperoleh 4,03, tergolong skor baik. Sedangkan skor dimensi inspirasi adalah 4,09 yang juga termasuk baik, yang kemudian dilanjutkan dengan skor dimensi

pengembangan dengan nilai 4,27 termasuk kepada kategori sangat baik. Sedangkan skor untuk perhatian pribadi nilainya adalah 4,19 yang tergolong baik.

Selanjutnya untuk dimensi motivasi, digambarkan oleh masing-masing dimensi sebagai berikut. Untuk dimensi Hygienes diperoleh rata-rata nilainya 4,05 yang tergolong tinggi. Sedangkan untuk nilai kinerja Karyawan nilainya 4,05. Dari hasil demikian dapat diklasifikasikan bahwa untuk variabel kepemimpinan, kinerja dan motivasi semuanya memperoleh nilai baik bahkan sangat baik.

3. Uji Measurement Model

Loading factor yang digunakan untuk mengukur kontribusi masing-masing indikator bila nilainya diatas 0,5 maka dikatakan indikator itu cukup representative untuk menerangkan *unobserved* variabelnya. Dari deskripsi *Goodness of fit Measurement Model* di atas, ringkasannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Tabel Kriteria Goodness of Fit Measurement Models

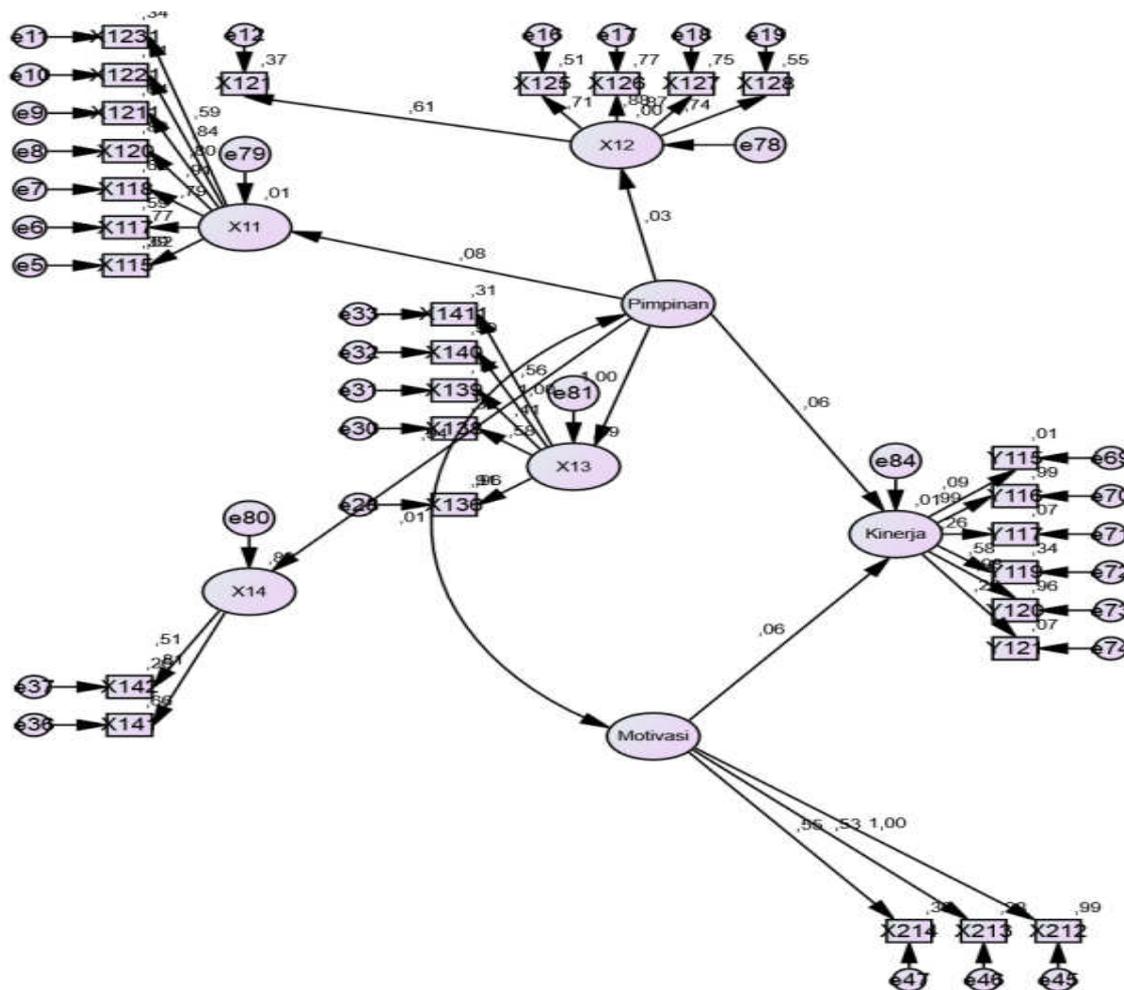
Kriteria Indeks Ukuran	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN	CMIN/DF >2		Baik
Baseline Comparisons	Mendekati 1	Diatas 0,5 untuk NFI, IFI, TLI dan CFI	Relatif Baik
Parsimony Adjusted Measures	0-1	Pration, PNFI, PDCFI berada diantara 0 – 1	Baik
RMSEA	> 0,05	0,149	Baik
AIC	Default Model Lebih kecil dari Saturated	1732<4886	Baik
ECVI	Default Model Diantara Saturated & Independence	12033<33933	Baik

4. Uji Measurement

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa secara umum, dengan menggunakan uji *goodness of fit*, maka dapat disimpulkan model measurement yang ada telah memenuhi kriteria fit, sehingga output yang keluar dari model ini telah dapat dijadikan finding atau temuan penelitian yang terkait dengan hubungan antara indikator dengan konstruk nya masing-masing. Setelah lolos dari uji measurement, maka selanjutnya akan diadakan pengujian struktural.

5. Analisis Structural Equation Modeling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara Full Model yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 2 dibawah ini :



Gambar 2. Hasil Olahan data dalam bentuk Structural Equation Model

6. Pengujian Hipotesis

a) Hasil pengolahan data menunjukkan nilai P = sangat kecil atau < 0.05, maka Ho ditolak, dan H1 diterima, yang berarti ada hubungan yang nyata (*significant*) antara konstruks *independent* Kepemimpinan Transformational (X1 dengan variabel *dependent* Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis I pada Struktural Gross

Hipotesis	CR Cut off >1.96	P Value Cut off < 0,05	Keterangan
Menguji pengaruh variabel independen Kepemimpinan (X ₁) Tranformational dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y)	2,558	***	H ₁ Diterima

b) Hasil pengolahan data menunjukkan nilai P < 0.05, maka Ho ditolak, dan H1 diterima, yang berarti ada hubungan yang nyata (*significant*) antara konstruks *variabel independent* Motivasi (X₂) dengan variabel *dependent* Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis II pada Struktural Gross

Hipotesis	CR Cut off >1.96	P Value Cut off < 0,05	Keterangan
Menguji pengaruh variabel independent Motivasi Kerja (X2) dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y)	2,613	***	H ₁ Diterima

Pengujian dengan pendekatan *measurement model* untuk melihat kontribusi indikator untuk masing-masing variabel yang telah dibangun melalui konseptual teori, terlihat indikator-indikator tersebut memang memiliki kontribusi dan mampu menjelaskan variabel yang diwakilinya. Beberapa indikator yang belum memberikan kontribusi *significant* terhadap variabelnya, pada tahap ini sudah dieliminasi. Selanjutnya kita perlu memberi perhatian khusus untuk beberapa indikator yang memiliki angka *loading factor* tertinggi, dibandingkan indikator-indikator lainnya. Karena indikator dengan *loading factor* tertinggi ini adalah duplikasi yang paling dekat dengan variabel yang diwakilinya. Sehingga bila manajemen ingin mengintervensi variabel tertentu, maka indikator dengan nilai *loading factor* tertinggi dapat dijadikan sebagai “pintu masuk” untuk memulai peningkatan kinerja variabel yang dipilih tersebut.

Dari hasil pengujian pengukuran, selain semua indikator yang diuji memenuhi persyaratan untuk merepresentasikan variabelnya masing-masing, dengan menggunakan uji *goodness of fit*, maka dapat disimpulkan model *measurement* yang ada telah memenuhi kriteria fit, sehingga output yang keluar dari model ini telah dapat dijadikan *finding* atau temuan penelitian yang terkait dengan hubungan antara indikator dengan konstruknya masing-masing.

Pada pengujian struktural yang melihat hubungan antar variabel, dari semua variabel yang mempengaruhi variabel independent, yang paling besar koefisiennya adalah variabel Motivasi Kerja dengan angka koefisien 0,064. Ini berarti Motivasi Kerja menjadi variabel yang sangat dominan untuk dijadikan stimulan bagi peningkatan Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Provinsi Jambi ini, dibandingkan variabel lain yang memiliki angka koefisien lebih kecil.

Namun bukan berarti variabel lainnya, dalam hal ini Kepemimpinan Transformational menjadi tidak penting. Tetapi karena perusahaan memiliki *resources* yang terbatas, maka segala kebijakan yang memerlukan *resources* relatif besar perlu dianalisis lebih lanjut terutama terkait dengan skala prioritasnya. Karena penggunaan *resources* besar, seperti dana, yang tidak memberikan *return on investment* secara cepat, akan membuat perusahaan berada dalam kesulitan karena memiliki masalah likuiditas. Oleh sebab itu manajemen harus jeli dalam mengalokasikan sumber dayanya agar tidak terjebak dalam masalah kekurangan sumber daya.

Temuan dalam penelitian ini dapat membantu manajemen perusahaan dalam memutuskan skala prioritas dimaksud seperti mendahulukan peningkatan Kinerja Karyawan dibandingkan variabel lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Kinerja Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan berjalan dengan baik ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati 4.
2. Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Provinsi Jambi.
3. Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Provinsi Jambi. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Provinsi Jambi

5.2. Saran-saran

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai pengaruh dalam meningkatkan Kinerja Karyawan sehingga keberadaan variabel tersebut perlu dipertahankan terutama dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, dalam rangka meningkatkan Kinerja Karyawan, yang perlu mendapatkan perhatian adalah dimensi Pengaruh Ideal dengan indikator Mendorong karyawan untuk tetap fokus pada visi dan misi yang dijalankan. Untuk melaksanakan pencapaian indikator ini sesuai yang diharapkan maka diperlukan pemimpin yang dapat dijadikan contoh tauladan dan juga yang dapat dijadikan tempat untuk mendapatkan solusi dalam menjalankan pekerjaan bawahan.
2. Motivasi Kerja juga perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan agar pegawai merasa puas dan mempunyai kinerja yang diharapkan. Hal yang perlu diperhatikan pada variabel ini adalah dimensi motivator dengan indikator Karyawan diberi kewenangan atau kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan.
3. Sedangkan pada variabel Kinerja Karyawan yang dimiliki oleh karyawan yang perlu mendapatkan perhatian adalah indikator Karyawan bekerja dengan teliti, yang memiliki skor relatif rendah. Dalam hal ini sangat diperlukan ketelitian karyawan dalam bekerja yang selama ini terabaikan sehingga menimbulkan keterlambatan pelaporan. Disamping itu juga terjadi ketidakakuratan data yang dihasilkan, dan harus mengulangi pekerjaan yang sebelumnya sudah dikerjakan sehingga menimbulkan ketidakefektifan waktu untuk target kerja yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramanian, N. 2003. *Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of the Leadership Quarterly. 14: 261-295.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetno, Agus. 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, 124-135.
- Dessler, G. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT Prenhalindo. Jakarta.
- Drucker. 1997. *An Introduction View of Management. Alih Bahasa Rochmulyati. PT. Pustaka Binawan Pressindo.* Jakarta.
- Fawzi, Veithzal Rivai Ahmad. 2005. *Performance Appraisal.* Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Edisi 2,* BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hersey, Paul., & Blanchard, K.H. 1998. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources.* New Jersey, Prentice Hall.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphy, G.J. 2009. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience (6th)* New York: McGraw-Hill.
- Humphreys, J.H. 2002. *Transformational Leader Behavior, Proximity, and Successful Services Marketing.* Journal of Services Marketing.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi. Alih Bahasa Suandy.* Salemba Empat. Jakarta.
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Sims, H.P. 2003. *Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective,* Human Resource Management Review.
- Mangkuprawira, T.S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 1982. *Management Personalia.* Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Salemba Empat, Jakarta.
- Mentri Sekretaris Negara Republik Indonesia, 1990. *PP Nomor 10 Tahun 1990 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) Pegadaian Menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pegadaian,* Jakarta. Perusahaan Umum (Perum) Pegadaian.
- Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M. 1990. *Human Resource Management, 4th,* Library of Congress Catalog: USA
- Rafferty, A.E & Griffin, M.A. 2004. *Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions.* Leadership Quarterly.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh.* PT Indeks. Jakarta.
- Sanusi, Achmad & Sobry. M. 2009. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif,* Bandung, Prospect.
- Sarros, J.C & Santora, J.C. 2001. *The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice.* Leadership & Organization Development Journal.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B.M. 1993. *Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation.* Leadership Quarterly.