

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA
PADA PERUSAHAAN JASA SEWA MOBIL DI PROVINSI LAMPUNG**

(Tesis)

**Oleh:
Niken Wiandhani
1821011025**



**JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PERUSAHAAN JASA SEWA MOBIL DI PROVINSI LAMPUNG

Oleh

Niken Wiandhani

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung. Metode pengumpulan data dengan melakukan observasi di lapangan, melakukan wawancara responden dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung yang berjumlah 194 karyawan. Metode penelitian pada penelitian ini yaitu penelitian survei. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS.

Hasil dari penelitian mendukung hipotesis yaitu kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung. Saran pada penelitian ini yaitu untuk variabel kepemimpinan transformasional, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan indikator kepemimpinan inspirasional agar karyawan bisa berdedikasi pada visi bersama organisasi, untuk variabel motivasi perlu memperhatikan indikator burnout, serta untuk variabel kinerja perlu memperhatikan indikator perilaku kerja kontaproduktif khususnya hal-hal yang berkaitan terhadap pekerjaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY WORK MOTIVATION IN CAR RENTAL SERVICE COMPANIES IN LAMPUNG PROVINCE

By

Niken Wiandhani

This study aims to test the hypothesis that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership has a positive and significant effect on employee work motivation, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, and work motivation has a role in mediating the influence of transformational leadership on employee performance. car rental service company in Lampung Province. Methods of collecting data by conducting field observations, interviewing respondents using a list of questions (questionnaires). Respondents in this study were employees who worked in car rental service companies in Lampung Province, totaling 194 employees. The research method in this research is survey research. Data analysis was performed using the Structural Equation Modeling (SEM) method using the AMOS application.

The results of the study support the hypothesis that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership has a positive and significant effect on employee motivation, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, and work motivation mediates the direct influence of transformational leadership on company employee performance. car rental services in Lampung Province. Suggestions in this study are for transformational leadership variables, company leaders need to pay attention to indicators of inspirational leadership so that employees can be dedicated to the shared vision of the organization, for motivational variables need to pay attention to burnout indicators, and for performance variables need to pay attention to indicators of counterproductive work behavior, especially matters related towards work.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, and Employee Performance

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA
PADA PERUSAHAAN JASA SEWA MOBIL DI PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

Niken Wiandhani

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja pada Perusahaan Jasa Sewa Mobil di Provinsi Lampung**

Nama Mahasiswa : *Niken Wiandhani*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1821011025

Konsentrasi : MSDM

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Pembimbing I

[Signature]
Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP. 197111211995121001

Pembimbing II

[Signature]
Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 196208221987032002

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

[Signature]
Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc
NIP 19661027 199003 2002

MENGESAHKAN

I. Komisi Penguji

1.1 Ketua Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**
(Pembimbing I)

1.2 Penguji I : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**

1.3 Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

1.4 Sekretaris Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**
(Pembimbing II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Dr. N A I R O B I, S.E, M.Si.
NIP 196606211990031003

3. Direktur, Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.
NIP 197104151998031005

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 23 Mei 2022



PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : NIKEN WIANDHANI

NPM : 1821011025

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja pada Perusahaan Jasa Sewa Mobil di Provinsi Lampung” adalah benar hasil karya saya sendiri. Tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya, selain itu atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulsi aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 24 Mei 2022



Niken Wiandhani

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 12 November 1993. Anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Wiyantoro dan Ibu Paulina T.H.

Pada tahun 1999, penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) di TK Xaverius 3 Way Halim Bandar Lampung. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan pada tahun 2005 di SD Xaverius 3 Way Halim Bandar Lampung. Tahun 2008 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Fransiskus Tanjung Karang dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2011 di SMA Negeri 9 Bandar Lampung.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Pertanian Jurusan Agribisnis di Universitas Lampung pada tahun 2011 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2015 dengan gelar Sarjana Pertanian (S.P.). Pada tahun 2018 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung dengan Jurusan Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

Lā haula wa lā quwwata illā billāhil 'aliyyil azhīmi

“Tiada daya dan upaya kecuali dengan kekuatan Allah yang maha tinggi lagi

Maha Agung.”

(H.R. Muslim)

Hasbunallāhu wa ni 'mal-wakīl

“Cukuplah Allah menjadi Penolong kami dan Allah adalah sebaik-baik

Pelindung”

(QS. Ali Imran ayat 173)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT beserta Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat cinta dan kasih sayang-Nya, sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

Ku Persembahkan tesisku ini kepada:

Kedua orangtuaku tercinta, Ayahanda Wiyantoro dan Ibunda Paulina T.H., Suamiku terkasih Sinatrya Mirastaka serta Anakku tersayang Syafiqavi Adwaziar Narakenta yang selalu memberikan cinta, semangat, kasih sayang serta doa di setiap sujudnya untuk keberhasilanku.

Kepada keluarga besar, Almamater, Guru, Sahabat dan Orang-orang terkasih.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja pada Perusahaan Jasa Sewa Mobil di Provinsi Lampung”** adalah salah satu syarat menyelesaikan studi Magister Manajemen Jurusan Manajemen di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T. selaku direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M. Si., selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
5. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si. selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
6. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan dalam proses penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen yang telah banyak memberikan banyak ilmu pengetahuan, arahan dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
9. Mbak Darmawanti, Mbak Santi dan seluruh staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan dalam menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
10. Orang tuaku tercinta, Bapak Wiyantoro dan Ibu Paulina T.H., suamiku terkasih Sinatrya Mirastaka serta Anakku tersayang Syafiqavi Adwaziar Narakenta, serta adikku Nadya Wiandhini atas dukungan, kasih sayang, motivasi serta doa tulus untuk keberhasilan dan kesuksesanku.
11. Keluarga besarku atas dukungan untuk keberhasilanku.

12. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 2018, terimakasih banyak atas semua kenangan, pelajaran dan pengalamannya selama masa kuliah.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih segalanya.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya serta membalas kebaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, Mei 2022

Penulis

Niken Wiandhani

1821011025

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
COVER DALAM	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kepemimpinan	12
2.1.1 Tipe Gaya Kepemimpinan.....	15

2.1.2	Kepemimpinan Transformasional	18
2.2	Motivasi Kerja	22
2.2.1	Teori Motivasi	24
2.2.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	29
2.2.3	Indikator Motivasi Kerja	32
2.3	Kinerja Karyawan	34
2.3.1	Penilaian Kinerja	35
2.3.3	Faktor-Faktor Kinerja	37
2.4	Penelitian Terdahulu	38
2.5	Kerangka Pemikiran.....	42
2.6	Pengembangan Hipotesis	44
BAB III. METODE PENELITIAN		48
3.1	Pendekatan Penelitian	48
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	48
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	49
3.4	Definisi Operasional Variabel.....	50
3.5	Populasi.....	52
3.6	Skala Pengukuran.....	53
3.7	Uji Instrumen Penelitian	55
3.7.1	Uji Validitas.....	55
3.7.2	Uji Reliabilitas	65
3.7.3	Uji Normalitas	68
3.8	Metode Analisis Data.....	70
3.8.1	Tahapan Pemodelan dengan Analisis Persamaan Struktural	70
3.8.2	Uji Sobel.....	76
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		77
4.1	Karakteristik Responden	77
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	78
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	79
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
4.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Penghasilan	80
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	81
4.2.1	Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)	82
4.2.2	Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Motivasi (M)..	84
4.2.3	Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)	87
4.3	Analisis Model Struktural	90
4.4	Analisis Uji Hipotesis	92
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	93
4.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	94

4.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	95
4.4.4 Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Karyawan.....	96
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1 Simpulan	99
5.2 Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Terdahulu	38
2. Definisi Operasional	51
3. Jumlah Kayawan Perusahaan Jasa Sewa Kendaraan di Provinsi Lampung 2020	52
4. Jumlah Responden	53
5. Instrumen Skala Likert	54
6. Kuisisioner Penelitian	54
7. Nilai Loading Factor Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	58
8. Nilai Loading Factor Variabel Kepemimpinan Transformasional Setelah Re-Estimasi.....	59
9. Nilai Loading Factor Variabel Motivasi Kerja	60
10. Nilai Loading Factor Variabel Motivasi Kerja Setelah Re-Estimasi.....	61
11. Nilai Loading Factor Variabel Kinerja	63
12. Nilai Loading Factor Variabel Kinerja Setelah Re-Estimasi.....	64
13. Perhitungan Reliabilitas	66
14. Assessment of Normality	
15. Distribusi Kuisisioner Penelitian	77
16. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
17. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78

18. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	79
19. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	80
20. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Penghasilan	80
21. Kriteria Variabel	81
22. Hasil Jawaban Responden untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional	81
23. Hasil Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi	85
24. Hasil Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja Karyawan	87
25. Penilaian Kesesuaian Model	91
26. Regression Weights	93
27. Pengaruh Tidak Langsung	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja terhadap Motivasi Sebagai Variabel Mediasi.....	44
2. Hasil Pengujian Variabel Kepemimpinan Transformasional	57
3. Hasil Pengujian Variabel Motivasi Kerja.....	59
4. Hasil Pengujian Variabel Kinerja Karyawan	62
5. Model Struktural.....	90
6. Hasil Perhitungan Uji Sobel Test	97

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perekonomian Indonesia maupun global menjadi penuh tantangan di tahun ini dikarenakan adanya pandemic Covid19. Hal ini juga dirasakan oleh dunia usaha yang mengakibatkan persaingan antar usaha semakin kompetitif. Manajemen usaha juga menghadapi masalah yang semakin kompleks. Usaha agar bisa bertahan dan berkembang pada situasi ini harus dikelola dengan baik. Mukhtadi (2018) menyatakan bahwa pemberdayaan sumber manusia mempengaruhi keberhasilan suatu usaha, khususnya tingkat kualitas dan keahlian sumber daya manusia. Beberapa tahun terakhir peran sumber daya manusia berpindah ke pemimpin perusahaan, oleh karena itu cara kepemimpinan akan membentuk perilaku yang berorientasi pada perkembangan yang mungkin efektif membantu mereka dalam menjalankan peran sumber daya manusia yang sesuai.

Saat ini, struktur organisasi yang sebagian besar berbasis tim membutuhkan pemimpin untuk memimpin dan bisa berperan untuk memberikan motivasi kepada masing-masing individu dan seluruh tim. (Chen, et al., 2007). Pemimpin mempunyai banyak peranan dalam menjalankan perannya. Tantangan yang harus

dihadapi, antara lain harus mampu menyerasikan tujuan masing-masing individu dengan misi bersama, melakukan pengelolaan sumber daya yang ada, membangun kondisi kepercayaan dan dukungan yang baik, dan membentuk koordinasi agar informasi yang disampaikan bisa mudah diterima serta menyelesaikan seluruh objektif yang ada (Zaccaro, et al., 2001).

Kepemimpinan adalah proses membimbing perilaku individu lain menuju pencapaian beberapa tujuan, dan selalu dianggap sebagai postulat kesuksesan organisasi. Saat ini hal itu menjadi lebih penting daripada sebelumnya karena kemungkinan yang luar biasa dari peningkatan teknologi komunikasi dan perluasan bisnis internasional (Nadler, D., et al. dalam Strukan, E. 2017). Pada dasarnya, manajer mengurus bisnis untuk diselesaikan, dan pemimpin mengarahkan perhatian mereka pada orang yang melakukan pekerjaan/bisnis itu. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan pendekatan yang kalkulasi dan logis untuk proses organisasi dan kepedulian yang jujur terhadap pekerja sebagai manusia (kepemimpinan).

Gaya kepemimpinan transformasional sangat signifikan dalam mempengaruhi kreativitas karyawan (Shin dan Zhou, 2003) dan cocok untuk mengidentifikasi peluang baru dan untuk mengembangkan kompetensi dalam organisasi. Pemimpin transformasional meningkatkan kepercayaan diri dan nilai-nilai karyawan; sebagai hasilnya, hasil kerja karyawan meningkat melebihi tingkat yang mereka harapkan (Bushra, Usman, dan Naveed, 2011). Jadi kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Manajemen sumber manusia membantu perusahaan untuk mendapatkan kualitas dan kuantitas karyawan yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga membuat kondisi yang berkaitan dengan pengembangan karyawan khususnya dalam hal keterampilan.

mempertahankan dan meningkatkan kinerja maupun produktivitas, menjaga interaksi antara pemilik dan karyawan, pemeliharaan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja, serta meningkatkan kedisiplinan karyawan dan efektivitas kerja.

Aset berharga yang dimiliki organisasi adalah karyawan. Kesalahan dan keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Banyak pengusaha yang tertarik berinvestasi pada pembinaan aktivitas dan mereka memberdayakan, tetapi kesenjangan masih belum sepenuhnya terpenuhi karena ada antara rekan kerja dan atasannya. Meski ada kemauan dalam diri karyawan untuk belajar dan mereka ingin berubah, tapi atasan yang tidak kooperatif dan beban kerja yang tidak dapat dipertanggungjawabkan tidak memberikan kesempatan untuk itu karyawan untuk diubah. Kepemimpinan dapat membuat seseorang mempunyai motivasi untuk mencapai prestasi apabila dilakukan dengan cara yang tepat. Kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi suksesnya karyawan untuk mencapai prestasi kerja. Pencapaian efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi, pemimpin akan menjelaskan cara dan membantu karyawan seperti melibatkan karyawan dengan kemampuan yang dimiliki (Gill, R, 2012).

Dengan kata lain, memotivasi karyawan adalah tugas kepemimpinan yang penting, karena motivasi menerjemahkan pengetahuan, keterampilan, dan

kemampuan karyawan ke dalam perilaku kerja dan kinerja kerja yang sebenarnya. Sedangkan yang pertama memungkinkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai kebutuhan, pada tingkat motivasinya. Tingkat paling dasar, teori kepemimpinan mengusulkan bahwa pemimpin dapat memberikan pengaruh yang kuat hasil individu, kelompok, dan organisasi. Selanjutnya, motivasi pengikut dianggap sebagai yang utama mekanisme di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya. Jika pemimpin ingin meningkatkan hasil, mereka harus meningkatkan motivasi pengikut mereka (Harrell, 2008).

Motivasi kerja atau motif kerja merupakan cerminan dari sikap dan sikap pribadi terhadap kelompok kerja dan kolaborasi. Seperti sikap terhadap setiap karyawan, motivasi juga sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi peran pemimpin terutama oleh kearifan pemimpin (Rawung, 2012). Motivasi untuk bekerja adalah yang utama dipengaruhi oleh karyawan itu sendiri, menjadikan karyawan berprestasi tinggi. Kinerja karyawan berdampak pada tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja setiap karyawan harus dikelola. Pengelolaan harus dilakukan dengan baik. Belakangan ini, sistem manajemen kinerja menjadi lebih penting karena manajer berada di bawah tekanan konstan untuk mendapatkan kemajuan dan kinerja yang lebih baik dari organisasi mereka dengan memotivasi karyawan mereka.

Motivasi adalah salah satu hal dasar yang mempengaruhi karyawan dari suatu organisasi. Tujuan suatu organisasi sebaiknya memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat menghasilkan kinerja terbaik dan pencapaian objektif

organisasi yang maksimal. Motivasi merupakan instrumen terbesar untuk performa yang lebih baik. Shadare at al, (2009) menyatakan motivasi karyawan di kalangan manager merupakan salah satu hal yang menjadi kunci dasar dalam peningkatan manajemen yang efisien dan efektif. Apabila seorang karyawan merasa termotivasi maka ia akan sadar terhadap tujuannya dan akan menyelesaikan pekerjaannya serta bertekad untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Di dalam organisasi motivasi berdampak pada kinerja karyawan terutama karyawan yang memiliki keterampilan kurang mereka lebih termotivasi dan berkontribusi 100 persen dengan pekerjaan. Motivasi memengaruhi kinerja individu dalam organisasi dengan memberikan atau memberikan berbagai jenis insentif dan penghargaan. Kinerja individu melibatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, keberadaan dalam upaya, sifat akomodatif dan kooperatif, serta garis waktu hasil. Kinerja individu pada dasarnya berprasangka buruk dengan motivasi seolah-olah pekerja puas atau termotivasi daripada mereka akan bekerja dengan lebih banyak usaha dan kinerja akhirnya akan meningkat (Azar dan Shafighi, 2013). Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan kegigihan seseorang untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2008). Kebutuhan manusia bukanlah kebutuhan material, tetapi juga kebutuhan psikologis, mental, intelektual dan spiritual. Kebutuhan manusia berjalan secara simultan atau bersamaan dengan tingkat kebutuhan yang berbeda. Teori Alderfer menekankan, bahwa pemenuhan kepuasan kebutuhan manusia cenderung diupayakan secara bersamaan. Kinerja organisasi merupakan prestasi yang dapat

dicapai dari perilaku anggota organisasi, melalui tahapan input, proses dan output (Hyndman dan Anderson, 1987 dalam Syafii, L.I., dkk, 2015).

Penyakit virus korona baru yang dikenal sebagai COVID-19 telah menyebabkan parah akibatnya menyebar dengan cepat ke seluruh dunia. Jumlah kasus telah berkembang secara global, dengan situasi kritis yang menuntut beberapa tindakan darurat oleh entitas pemerintah di seluruh dunia (Kim et al., 2020). Beberapa negara dan kota-kota melakukan penguncian total untuk mencegah COVID-19 menyebar.

Mobilitas manusia dan pola interaksi secara langsung berkontribusi pada penyebaran penyakit sehingga kegiatan dibatasi selama pandemi. Selanjutnya, untuk mengendalikan penyebaran virus dan untuk 'meratakan kurva, berbagai pengendalian dan tindakan pencegahan telah direkomendasikan atau diberlakukan oleh pemerintah dari berbagai negara tergantung pada pemerintahan lokal, kondisi sosial-ekonomi, dan konteks budaya. Strategi tersebut termasuk penutupan sekolah, pengajaran jarak jauh atau online, bekerja dari rumah, penutupan toko dan restoran, pembatasan pertemuan publik, acara dan pertemuan sosial, mengunci negara atau kota, memberlakukan jam malam, menanggihkan transportasi umum untuk membatasi perjalanan, memberlakukan norma untuk jarak sosial, dll. Studi terbaru telah menjelaskan bahwa bekerja dari rumah (misalnya, membatasi perjalanan kerja berbasis rumah) dan mengurangi konsumsi (yaitu, membatasi perjalanan belanja berbasis rumah), membatasi kontak masyarakat, dan membatasi perjalanan adalah kebijakan mitigasi yang efektif (Yilmazkuday, 2020). Namun, kebijakan ini mungkin tidak hanya mempengaruhi

perilaku perjalanan masyarakat tetapi juga kesehatan dan kesejahteraan mereka (De Vos, 2020).

Rasa takut terhadap infeksi dan risiko yang dirasakan juga secara signifikan mempengaruhi perilaku perjalanan, terutama untuk penggunaan angkutan, dan pengaruhnya bervariasi berdasarkan area terinfeksi dan karakteristik demografi orang-orang (Kim et al., 2017; Cahyanto et al., 2016). Selama pandemi, orang-orang merasakan risiko yang lebih tinggi untuk semua jenis perjalanan dan menghindari bepergian ke tempat-tempat yang menurut mereka berisiko menengah hingga tinggi (Hotle et al., 2020). Salah satu industri yang terkena dampak adalah usaha sewa dan kendaraan.

Berdasarkan observasi data Badan Pusat Statistik (2016) dan hasil survei pra-penelitian terdapat dua perusahaan jasa sewa kendaraan di Provinsi Lampung yaitu ASSA (PT Adi Sarana Armada Tbk.) dan TRAC (PT. Serasi Autoraya). Perusahaan ASSA menyediakan solusi transportasi untuk Penyewaan Kendaraan Korporasi, Transportasi Logistik, Layanan Pengemudi, Balai Lelang Otomotif, dan aplikasi berbagi kendaraan. Perusahaan lainnya yaitu TRAC yang merupakan anak perusahaan PT Astra International Tbk yang saat ini telah dikenal luas sebagai salah satu perusahaan layanan transportasi dan logistik terbesar di Indonesia. Perusahaan ini yang pada awalnya perusahaan jasa penyewaan kendaraan, kini telah menjelma menjadi perusahaan penyedia transportasi yang terbesar dan terdepan yang memiliki banyak mitra bisnis.

Karakteristik perubahan perilaku karyawan perusahaan sebelum dan selama Covid19 menyebabkan perusahaan jasa sewa kendaraan terdampak. Selama Pandemi Covid19 menyebabkan adanya penurunan sewa kendaraan dari mitra bisnis dan meningkatkan pemutusan kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, penurunan data sewa kendaraan pada perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan adanya perubahan strategi kerja pada mitra bisnis perusahaan seperti adanya karyawan yang bekerja dari rumah (*work from home*). Perubahan strategi kerja pada mitra bisnis juga menyebabkan pemutusan hubungan kerja pada perusahaan.

Selama pandemi Covid19 adanya perubahan-perubahan strategi perusahaan yang dilakukan pemimpin perusahaan untuk mempertahankan performa bisnis perusahaan. Kinerja karyawan juga harus tetap diperhatikan untuk bisa menjaga performa bisnis karyawan. Peran pemimpin saat ini sangat dibutuhkan untuk menjaga motivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja bisa tetap baik. Berdasarkan pengamatan peneliti, karyawan perusahaan sewa kendaraan harus tetap bekerja di situasi Covid19 walaupun dengan protokol kesehatan yang ada. Tidak ada perubahan terkait pekerjaan, hanya banyak mengacu pada protokol kesehatan, padahal karyawan menginginkan perlakuan lain dari atasan seperti adanya perubahan jam kerja, adanya wfh, karena karyawan mengkhawatirkan kesehatan mereka terhadap virus Covid19.

Selain itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh peranan kepemimpinan yang belum maksimal. Kebijakan pemimpin perusahaan di perusahaan kepada karyawannya di

situasi Covid19 membuat situasi tidak kondusif sehingga kinerja karyawan menurun. Pemimpin masih kurang merata dalam hal komunikasi, memberikan toleransi, pembagian tugas ke karyawan. Permasalahan yang sering muncul di organisasi disebabkan oleh kurangnya kemampuan pemimpin dalam mengoptimalkan performa karyawan, yang dilihat dari pemimpin yang lemah dalam hal empati dan interaksi dengan karyawan (Sukitno, 2005). Dikarenakan hal tersebut, suatu organisasi agar dapat berhasil dalam pencapaian tujuan organisasi memerlukan sosok pemimpin transformasional dalam menjalankan bisnisnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung?
4. Apakah motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung.
4. Menganalisis adakah peran motivasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan bisa digunakan sebagai:

1. Manfaat Teoritis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengembangan konsep, asas ataupun teori-teori manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, pada umumnya bagi masyarakat dan perusahaan/organisasi lainnya, serta pada khususnya bagi perusahaan sewa jasa kendaraan dalam hal pengaruh

kepemimpinan sebagai alat untuk memonitor kinerja para karyawan yang dapat memotivasi serta meningkatkan kinerjanya

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang ada di dalam diri seorang manusia untuk menggerakkan pengikutnya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan merupakan suatu sikap istimewa yang dimiliki oleh orang yang berjiwa pemimpin. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan beberapa orang agar bekerja sama dan melaksanakan kegiatan dengan tujuan yang sama. Seorang pemimpin yang baik akan melayani dan mendengarkan pengikutnya dan mementingkan keberhasilan tim nya dibandingkan keberhasilan diri sendiri. Dennis sebagaimana dikutip dari Kartikarini, (2015) menyatakan indikator pengukuran dalam kepemimpinan terutama melayani disebut dengan *Servant Leadership Assesment Instrument (SLAI)*.

Trompenaars dan Voerman (2010) menjelaskan bahwa *servant leadership* merupakan gaya manajemen dalam memimpin serta memberikan pelayanan berada dalam satu harmoni, serta adanya hubungan interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk

melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Indikator kepemimpinan yang melayani menurut Patterson (2003) merupakan pemimpin yang melayani memimpin dan melayani dengan:

1. kasih sayang,
2. bertindak dengan kerendahan hati;
3. altruistik;
4. visioner bagi para pengikut;
5. percaya;
6. melayani; dan
7. memberdayakan pengikut

Pendapat Greenleaf dalam Jaiswal (2017) menyatakan bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan yaitu melayani terdiri dari aspek mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kepengurusan, pandangan ke depan, dan komitmen untuk dapat tumbuh dan membangun masyarakat kearah yang lebih baik. Stogdill dalam Yukl (2010) mengemukakan bahwasanya kepemimpinan diartikan erat kaitan nya dengan karakteristik individual, tingkah laku, pengaruhnya terhadap sesama manusia, pola interaksi, hubungan peran, tempat pada suatu posisi administrasi serta persepsi orang lain. Winardi dalam Mira (2012) mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang sangat melekat pada seseorang yang berjiwa memimpin, hal ini juga sangat bergantung pada beberapa faktor, baik faktor internal ataupun faktor

eksternal. Pemimpin terkadang mendominasi suatu penyelesaian masalah namun tidak pada permasalahan yang lain. Pengertian kepemimpinan menurut Terry (2016) adalah suatu pertumbuhan alami dari kelompok manusia yang bergabung untuk suatu tujuan yang sama. Beberapa orang dalam kelompok tersebut akan memimpin dan sebagian besar akan mengikuti arahan yang memimpin.

Winardi dalam Mira (2012) mengemukakan bahwa selain berinteraksi, pemimpin harus mampu melakukan beberapa hal berikut:

1. memberikan inspirasi kepada pengikut.
2. melaksanakan dan mengembangkan pekerjaan.
3. menunjukkan cara melaksanakan pekerjaan kepada pengikut.
4. mengemban tanggung jawab.
5. menyelesaikan berbagai macam masalah kerugian yang muncul dalam setiap bagian organisasi.

Pengertian kepemimpinan tersebut memberikan pembelajaran bahwa kepemimpinan merupakan proses yang di dalamnya terdapat unsur seni, adanya kemampuan dan kecerdasan, memengaruhi perasaan dan pikiran seseorang, sehingga dari proses tersebut mengakibatkan adanya kemauan untuk melakukan suatu usaha yang diinginkan, untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1 Tipe Gaya Kepemimpinan

Teori kepemimpinan kontemporer dalam Winkler (2010) terdiri dari beberapa pendekatan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendekatan kepemimpinan Psikodinamik

Winkler (2010) berpendapat manusia mendapatkan pembelajaran awal tentang kepemimpinan sejak mereka dilahirkan. Orang tua berperan sebagai pemimpin pertama dalam keluarga. Pada gaya kepemimpinan seperti ini, faktor pengalaman masa lalu, pola asuh dan keluarga berperan besar terhadap pembentukan karakter anak sebagai pemimpin.

2. Kepemimpinan Neo-Karismatik

Winkler (2010) menyatakan bahwa fokus kepemimpinan neo-karismatik terbagi dalam dua tipe: kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional. Tindakan para pemimpin dalam kepemimpinan karismatik, memiliki model peran yang kuat, mengartikulasikan tujuan ideologis yang memiliki nuansa moral yang kuat, atau mendorong pengikutnya yang berorientasi pada tugas tertentu dengan bantuan kekuasaan atau apresiasi yang dimiliki pemimpin.

Teori tersebut sejalan dengan teori Hughes (2012) yang menyatakan pemimpin karismatik dipercaya dapat memotivasi dan mendorong pengikutnya dengan mengubah anggapan mereka mengenai arti kerja itu sendiri, menawarkan visi masa depan yang dianggap luar biasa, mengembangkan identitas kolektif di kalangan pengikutnya, serta meningkatkan kepercayaan diri pengikutnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Winkler (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu jenis kepemimpinan dimana pemimpin

dapat meningkatkan kebutuhan pengikutnya (pada skala Maslow) dan memberikan energi positif pada pengikut di luar apa yang diharapkan oleh pengikut dan mungkin melampaui minat diri pengikut.

3. Kepemimpinan Simbolis

Neuberger dalam Winkler (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu simbolis dan diartikan sebagai tipe kepemimpinan yang didasarkan pada kategori makna. Makna akan menjadi nyata dan dapat dialami dalam bentuk simbol. Konsep ini berasumsi pada kenyataan yang dialami oleh karyawan di organisasi tersebut dan terbentuk karena adanya konstruksi sosial, dengan kepemimpinan yang menjadi bagian dari realita ini.

4. Pendekatan Kepemimpinan Mikro-Politik

Neuberger dalam Winkler (2010) menyatakan bahwa mikro politik merupakan portofolio sehari-hari dengan taktik dan kekuatan yang dibangun dan diterapkan dalam rangka memperluas ruang gerak untuk menentang dan mengontrol dari pihak luar. Tierney dalam Winkler (2010) menyatakan bahwa struktur organisasi atau perilaku anggota tidak selalu menentukan perilaku individu. Oleh karena itu, hubungan antara pemimpin dan pengikut tidak sepenuhnya ditentukan oleh kedudukan formal ataupun sepenuhnya didefinisikan oleh perilaku pemimpin tersebut. Sebaliknya, selalu ada ruang yang dapat digunakan oleh pengikut dan pemimpinnya, untuk mengejar kepentingan mereka masing-masing.

Gaya kepemimpinan yang ditulis dalam buku James Mac Gregor Burns sebagaimana dalam Hughes (2012) terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional terjadi ketika seorang pemimpin dan pengikutnya berada dalam semacam hubungan yang saling kerjasama dan bertukar pikiran untuk memenuhi kebutuhan tim. Pertukaran ini dapat berupa pertukaran secara ekonomi, politis, atau psikologis. Misalnya, pertukaran uang dengan pekerjaan. Pemimpin transaksional menjalin kerjasama yang baik dengan pengikutnya dengan cara menjanjikan gaji atau insentif yang sesuai dan setimpal dengan pekerjaan yang diselesaikan oleh pengikutnya.

2. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang permasalahannya diselesaikan dengan sistem yang ada dan memiliki visi yang luar biasa dalam hal konstruksi sosial atau organisasi baru. Hughes (2012) menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional diyakini akan lebih berhasil dalam mendorong dan memotivasi pengikut untuk perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi pemimpin. Emosi pengikut dilibatkan terhadap keberlangsungan organisasi, maka pengikut akan merasa menjadi bagian yang penting dalam organisasi sehingga mereka akan berusaha ikut serta dalam perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

Pengertian mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional di atas memberikan gambaran yang berbeda atas kedua gaya kepemimpinan tersebut. Pemimpin transaksional akan mengetahui keinginan dari para pengikutnya dan juga memotivasi pengikutnya untuk bekerja demi terwujudnya keinginan pengikutnya tersebut, sedangkan pemimpin transformasional mengarahkan pengikut untuk bekerja mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila tujuan tersebut nantinya tercapai, maka hasil yang didapatkan akan memberikan dampak positif terhadap para pengikut dari organisasi tersebut.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mengarah pada proses pembangunan komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mengkaji juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Burns dalam Usman (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut meningkatkan moralitas dan motivasi ke tingkat yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kesadaran pengikut karena ide-ide produktif, hubungan sinergi, tanggung jawab, kepedulian edukasional dan cita-cita dapat muncul.

Bass (1925) dalam Rahma (2017) menjelaskan istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin membuat transformasi kepada pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Teori motivasi Abraham Maslow menjelaskan bahwa pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*). Avolio, B. J. (1999) dalam Strukan (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan pengikut kinerja dan memungkinkan mereka untuk berkembang hingga potensi penuh.

Bass (1990) dalam Strukan (2017), model kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor

1. Karisma atau pengaruh ideal menggambarkan pemimpin yang merupakan cita-cita kuat bagi para pengikutnya. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin seperti itu dan ingin cocokkan mereka. Mereka memberi visi dan pengertian misi untuk pengikut mereka.
2. Inspirasional adalah karakteristik pemimpin yang menaruh ekspektasi tinggi pada pengikut mereka, menginspirasi motivasi mereka untuk berdedikasi pada visi bersama organisasi.
3. Apresiasi individu mewakili seorang pemimpin yang membuat dukungan untuk suasana di mana dia hati-hati mempertimbangkan kebutuhan individu

pengikutnya, di mana pemimpin bertindak sebagai pelatih dan konselor yang membantu mereka pengikut untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya

4. Stimulus intelektual mengandung arti pemimpin yang mendorong pengikut mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan untuk menantang diri mereka sendiri untuk berdedikasi pada organisasi peningkatan performa.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*. Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menghasilkan inovasi baru dalam setiap kesempatan yang ada, hal ini berimplikasi pada continuous improvement bagi perusahaan. Khan et al (2012) mengemukakan “*Transformational in which the follower is granted more liberty, sense of ownership and responsibility which enables the followers to develop the leadership skills and ultimately climb up the ladder*”. Kepemimpinan transformasional terjadi dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan dalam hal kepemimpinan dan tujuan akhir akan cenderung meningkat.

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan sementara kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan dalam memengaruhi sesuatu dengan baik dan luar biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau pengikut. Pemimpin juga harus

dapat mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin mampu memotivasi, membangkitkan dan mendampingi para pengikutnya untuk mengeluarkan usaha ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mengubah nilai-nilai yang dianut oleh atasan kepada pengikut untuk mendukung tercapainya visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan tercipta hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Pada akhirnya pengikut merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga pengikut termotivasi untuk berupaya lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan melalui orang lain atau pengikutnya untuk mentransformasikan nilai-nilai dan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, pengikut, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki arti dan berorientasi ke masa depan (future oriented) bagi sebuah organisasi.

Kepemimpinan ini akan memotivasi serta menanamkan budaya inovasi dan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi organisasi.

2.2 Motivasi Kerja

Handoko (2001) berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu kondisi di dalam diri individu yang dapat mendorong individu tersebut untuk melakukan apa yang diinginkan demi tercapainya tujuan. Seseorang untuk mencapai apa yang diinginkan dan dicita-citakan dipengaruhi dan dapat didorong oleh motivasi.

Motivasi dapat dibentuk dari tindakan individu dalam menjalani dan menghadapi kondisi pekerjaan. Motivasi juga dapat berguna untuk menggerakkan semangat kerja individu terutama untuk karyawan yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016) menjelaskan bahawa motivasi adalah suatu proses yang berkaitan dengan psikologis seseorang yang bisa meningkatkan dan mengarahkan aktivitas seseorang untuk mencapai tujuan. Motivasi juga dapat memiliki arti suatu proses memberi dorongan kepada karyawan sehingga karyawan akan bersedia bekerja tanpa adanya paksaan.

Seorang manajer dalam organisasi perlu paham terkait dengan proses psikologis bawahan atau timnya jika manajer ingin berhasil dalam melakukan pembinaan terhadap karyawannya sehingga karyawan bisa menyelesaikan sasaran organisasi.

Robbins dalam Wibowo (2016), menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang membuat intensitas, arah, dan usaha berkelanjutan individu untuk mencapai tujuan. Intensitas berarti bagaimana kerasnya seorang individu berusaha dalam

bekerja, namun intensitas yang tinggi belum tentu menunjukkan hasil kinerja individu tersebut ke arah yang baik, kecuali individu tersebut melakukan usaha dengan arah menguntungkan dan efektif bagi organisasi. Oleh karena itu, kualitas dan insentitas usaha perlu dilihat dan diukur. Motivasi memiliki dimensi usaha berkelanjutan dan artinya sebagai ukuran lamanya seseorang mampu mempertahankan usaha yang dilakukan. Apabila individu merasakan motivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dan tugas yang diberikan secara lama dalam pencapaian tujuan.

Motivasi merupakan suatu gabungan proses untuk mencapai tujuan seperti membangkitkan (*arous*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*mantain*) tindakan individu. Membangkitkan maksudnya seperti dorongan dan energi yang ada untuk mencapai tujuan dan berkaitan dengan pemilihan hal yang akan dilakukan individu dan arah yang akan dilakukan. Tindakan menjaga maksudnya seperti memelihara seberapa lama individu mengusahakan seluruh kegiatannya untuk pencapaian tujuan organisasi (Greenberg dan Baron dalam Wibowo, 2016). Liang Gie dalam Samsudin (2010) menyatakan motivasi merupakan salah satu pekerjaan yang dilakukan manager. Pekerjaan ini berupa pemberian inspirasi, semangat, dorongan kepada karyawan sehingga dapat berpengaruh untuk pengambilan suatu tindakan. Tujuan dari pemberian dorongan ini agar karyawan memiliki semangat dan bisa berhasil dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan uraian definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dan dukungan yang diberikan kepada individu dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi mengandung beberapa unsur yaitu membangkitkan, mengarahkan, menjaga, adanya intensitas, sifatnya berkelanjutan dan mempunyai tujuan demi keberhasilan suatu hal yang diinginkan.

2.2.1 Teori Motivasi

Teori motivasi merupakan bahasan terkait dengan alasan seseorang terlibat dalam suatu perilaku tertentu. Teori motivasi berkembang dari waktu ke waktu. Berikut beberapa teori motivasi:

1. Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow, yaitu :
 - a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*) merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup, bagaimana individu dapat bertahan hidup. Contohnya adalah kebutuhan individu untuk makan dan minum, membutuhkan tempat tinggal, menghirup udara, dan sebagainya.
 - b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan (*Safety needs*) merupakan kebutuhan akan kebebasan, bagaimana individu merasa bebas dari ancaman. Contohnya individu ingin aman dari ancaman kecelakaan, individu ingin selamat dalam bekerja.
 - c. Kebutuhan sosial (*Sosial needs or affiliation needs*) merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Individu sebagai makhluk social perlu bersosialisasi dengan masyarakat. Contohnya setiap individu yang normal membutuhkan kasih sayang, ingin orang lain mencintainya, menghormatinya, dan menghormatinya, selain itu individu juga ingin

orang lain mengakui keberadaannya serta menerima mereka dalam suatu kelompok, masyarakat maupun lingkungan mereka.

- d. Kebutuhan penghargaan diri (*Esteem needs*) merupakan kebutuhan akan penghargaan diri. Contohnya individu membutuhkan penghargaan prestise dari masyarakat dan lingkungan tempat tinggal/kerjanya.
- e. Aktualisasi diri (*Self Actualiazation*) merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dilakukan individu dengan memaksimalkan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimilikinya guna pencapaian prestasi kerja yang memuaskan dan lebih dari target yang ada.

Teori kebutuhan Maslow dikenal sebagai teori yang realistis dan mudah dicerna penerapannya di kehidupan masyarakat. Teori ini menjelaskan terkait dengan adanya tahapan yang harus dilakukan apabila seseorang ingin mendapatkan keinginan yang berlandaskan motivasi. Individu apabila ingin mencapai tahapan/tingkatan yang ada harus melalui tahapan/tingkatan yang ada sebelumnya.

- 2. Teori X dan Y dari McGregor Douglas McGregor menjelaskan adanya dua pandangan dan gambaran yang nyata tentang manusia. Dua pandangan itu yaitu pandangan negatif (Teori X) dan pandangan positif (Teori Y). Teori ini dimiliki oleh manajer. Asumsi pada teori X yaitu sebagai berikut:
 - a. Karyawan yang tidak menyukai pekerjaan akan berusaha menghindari pekerjaan tersebut

- b. Manajer harus memaksa, mengendalikan ataupun mengancam memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak menyukai pekerjaan agar tercapainya suatu tujuan perusahaan
- c. Tanggung jawab akan dihindari oleh karyawan dan karyawan akan bila memungkinkan karyawan akan mencari perintah maupun arahan formal
- d. Keamanan menjadi prioritas utama dibandingkan faktor lainnya terkait dengan pekerjaan sebagai karyawan, serta ambisi banyak ditunjukkan

Asumsi padat Teori Y yaitu sebagai berikut:

- a. Adanya anggapan terkait pekerjaan dari karyawan bahwa kerja adalah hal yang membahagiakan. Karyawan menganggap kerja seperti bermain dan istirahat.
- b. Pengendalian diri dan emosi oleh karyawan agar tujuan bisa tercapai.
- c. Adanya rasa ingin belajar dari karyawan dalam hal pencarian, penerimaan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab
- d. Karyawan bisa memutuskan suatu keputusan yang inovatif dan disebarkan ke seluruh tim, tidak hanya ke posisi manajemen.

Teori motivasi yang dikemukakan Douglas McGregor ini menjelaskan bahwa tipe manusia ada dua kategori. Kategori pertama merupakan manusia yang ada pada teori X dan yang kedua merupakan manusia yang ada pada teori Y. Jika dibandingkan manusia yang ada pada teori Y secara kontributif memiliki motivasi yang lebih tinggi dan senang mengupayakan kemajuan hidup mereka dibandingkan dengan manusia yang ada pada teori X.

3. Teori dua faktor oleh Herzberg Herzberg menjelaskan bahwa manusia mempunyai dua faktor kebutuhan yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivator.
 - a. Faktor Pemeliharaan (*Hygiene Factor*) merupakan suatu rentetan kondisi yang ada hubungannya dengan lingkungan kerja karyawan melakukan pekerjaannya. Hal ini terkait faktor luar yang ada kaitannya dengan sifat manusia yang ingin hidup tentram dan sehat. Faktor-faktor ini contohnya keadaan kerja fisik, balas jasa, kapasitas pekerjaan, fasilitas mobil, tunjangan, dan lainnya.
 - b. Faktor Motivator (*Motivator Factor*) merupakan faktor utama yang memiliki hubungan langsung dengan isi suatu pekerjaan yang ada atau faktor intrinsik. Faktor motivator mampu memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Faktor ini berupa prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

Teori motivasi yang dikemukakan Herzberg ini menjelaskan dua jenis faktor yang mampu mendorong individu mengusahakan sesuatu untuk pencapaian tujuan hidup. Teori ini menunjukkan dua faktor yaitu faktor pemeliharaan yang biasa dikenal sebagai faktor ekstrinsik dan faktor motivator yang biasa dikenal sebagai faktor intrinsik. Faktor-ekstrinsik berupa keadaan kerja fisik, balas jasa, kapasitas pekerjaan, fasilitas mobil, tunjangan, dan lainnya, sedangkan faktor intrinsik berupa prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

4. Teori motivasi prestasi oleh David McClelland mengemukakan terdapat tiga komponen dasar yang bisa digunakan untuk memberikan motivasi kepada orang bekerja menurut Sutrisno (2009). Komponen itu yaitu sebagai berikut:
 - a. Motivasi berprestasi (*Need for achievement*) merupakan kebutuhan yang dibutuhkan individu untuk mencapai sukses. Pengukurannya bisa dilihat dari standar kesempurnaan yang ada dalam diri individu. Kebutuhan motivasi berprestasi ini erat hubungannya dengan pekerjaan, dan mampu memberikan arahan tingkah laku individu pada usaha untuk pencapaian prestasi.
 - b. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*) merupakan kebutuhan akan kehangatan dan dukungan individu terkait hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mendorong perilaku individu untuk berhubungan baik dan erat dengan orang lain.
 - c. Kebutuhan kekuasaan (*Need for power*) merupakan kebutuhan yang diinginkan individu untuk bisa memberikan kuasa dan pengaruh terhadap orang lain. Individu biasanya akan kurang dalam memperdulikan perasaan orang lain.

Teori motivasi prestasi yang dikemukakan oleh David McClelland ini menjelaskan tiga komponen dasar yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan. Komponen tersebut memiliki peran penting untuk memberikan motivasi kepada karyawan. Pekerjaan akan dilakukan dengan penuh percaya diri dan penuh semangat apabila dorongan yang tinggi diberikan kepada individu.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Sutrisno (2009) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri seseorang dikelompokkan menjadi faktor intern dan ekstern.

1. Faktor intern terdiri dari keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
 - a. Keinginan untuk dapat hidup terdiri dari kebutuhan individu untuk bisa mendapatkan kompesasi yang cukup, pekerjaan tetap meskipun penghasilan masih di bawah standard an keadaan kerja yang aman dan nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki sesuatu barang dapat menjadi dorongan untuk individu agar melakukan suatu pekerjaan.
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan dibutuhkan oleh individu untuk mendapatkan status sosial yang lebih, oleh karena itu individu akan bekerja lebih keras.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan terdiri dari penghargaan terhadap prestasi yang diraih, jalinan hubungan kerja yang baik, memiliki pemimpin yang bijaksana dan adil kepada bawahan, dan bekerja di perusahaan yang diakui oleh masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa bisa menyebabkan individu untuk rajin bekerja. Tingkat pekerjaan berbeda antar masing-masing orang namun masing-masing orang memiliki sesuatu yang harus dipenuhi sehingga bisa mendapatkan kepuasan kerja. Hal hal yang bisa menyebabkan

karyawan merasa puas antara lain yaitu adanya variasi pekerjaan, diberikan hak otonomi, diberikan kesempatan dalam menyampaikan ide, dan mendapatkan feedback terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan.

2. Faktor Ekstern terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.
 - a. Kondisi lingkungan kerja merupakan semua sarana dan prasarana kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kerja karyawan. Lingkungan kerja terdiri dari kondisi tempat kerja, fasilitas kerja, alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan antar karyawan.
 - b. Kompensasi yang memadai penting bagi karyawan. Kompensasi merupakan sumber pendapatan utama karyawan. Apabila kompensasi yang diterima cukup maka ini bisa menjadi alat motivasi bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar bisa bekerja dengan keras. Namun sebaliknya, jika kompensasi yang diterima kurang cukup maka karyawan akan kurang menarik untuk bisa bekerja dengan baik. Jadi kompensasi nilainya akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja.
 - c. Supervisi yang baik dalam suatu pekerjaan juga penting karena fungsi supervisi yang terdiri dari melakukan pengarahan, bimbingan berfungsi agar karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan. Supervisi sebaiknya dekat dengan karyawan dan mengayomi karyawan saat melakukan pekerjaan dalam pencapaian tujuan. Jadi supervisor

- berperan penting untuk melakukan supervisi sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.
- d. Adanya jaminan pekerjaan diperlukan karena orang yang bekerja keras akan mengorbankan dirinya untuk perusahaan. Karyawan membutuhkan adanya jaminan karir yang jelas dalam bekerja. Jaminan yang dapat diberikan oleh perusahaan seperti jaminan karir bagi karyawan, promosi jabatan, pangkat, dan jaminan adanya pengembangan potensi diri.
 - e. Status dan tanggung jawab dalam suatu level pekerjaan merupakan keinginan seseorang. Seseorang yang berada pada level/posisi tertentu akan merasa mereka dipercaya, diberikan tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan.
 - f. Peraturan yang fleksibel bagi seseorang sangat diharapkan. Sistem dan prosedur kerja biasanya sudah ditetapkan dan wajib dipatuhi karyawan. Sistem dan prosedur kerja merupakan peraturan yang berlaku, bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Hal ini penting karena menjadi landasan dasar yang mengatur terkait rangkaian kerja antara perusahaan dan karyawan misalnya hak dan kewajiban, kompensasi, promo, mutasi, fasilitas, dan lainnya.
3. Pimpinan wajib tahu dan paham terkait dengan faktor yang bisa mempengaruhi karyawan untuk bekerja, baik faktor internal dan faktor eksternal. Faktor intern terdiri dari keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa. Faktor ekstern

terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

2.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri karyawan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan karyawan untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Indikator motivasi kerja menurut Musinguzi, dkk, (2017) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Umum

Motivasi umum merupakan suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Burnout

Burnout biasanya dikenal sebagai kejenuhan kerja. Kondisi ini adalah respon terhadap stres yang berkepanjangan dan biasanya melibatkan kelelahan emosional, sinisme atau keterpisahan dan perasaan tidak efektif.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

4. Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik, yaitu tantangan mental, Muhaimin (2008) dalam Yantinah (2009).

5. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

6. Kesadaran Kerja

Kesadaran diri dapat didefinisikan sebagai keadaan hadir di momen tertentu yang berarti karyawan dapat fokus sepenuhnya pada tindakan, rekan kerja, dan peristiwa di sekitar.

7. Ketepatan waktu dan kehadiran

Kehadiran rutin dan tepat waktu dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki etika kerja yang baik.

Indikator motivasi untuk penelitian ini merujuk penelitian (Musinguzi, dkk, 2017) yaitu motivasi umum, burnout, kepuasan kerja, kepuasan kerja intrinsik, komitmen organisasional, kesadaran, ketepatan waktu dan kehadiran.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil maupun tingkat keberhasilan seseorang dalam waktu tertentu atau periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya dengan melihat

standar hasil kerja, target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (telah disepakati bersama) (Rivai dalam Sinambela, 2016).

Mangkunegara dalam Widodo dan Suparno Eko (2015), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada orang tersebut. Mangkunegara (2007) juga menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non-fisik.

Simanjuntak dalam Widodo, Suparno Eko (2015) mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja karyawan adalah tentang karyawan yang mencapai hasil, sasaran, atau standar dengan yang diharapkan oleh organisasi. Singkatnya itu pencapaian tugas yang diberikan diukur terhadap yang ditetapkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan, inisiatif yang mereka ambil, kreativitas dalam memecahkan masalah, sumber daya dalam cara memanfaatkan sumber daya mereka, waktu dan energi (Damoah, 2016). Kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktifitas khusus selama periode khusus.

Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Hasil dan tingkat keberhasilan berdasarkan bagaimana kinerja karyawan yang merupakan hal penting pada suatu organisasi. Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan suatu

pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

2.3.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Fahmi (2013) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif:

1. Penilaian formatif adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu.
2. Penilaian sumatif adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian. Manajer memberikan penilaian dengan membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan. Penilaian formatif dan sumatif merupakan penilaian kinerja dalam suatu organisasi yang menjadi landasan dasar pada penilaian organisasi kepada karyawan. Penilaian yang dibagi menjadi dua bagian yang semuanya penting dan wajib digunakan pada setiap organisasi dalam melaksanakan penilaian pada kinerja karyawannya.

Koopmans et al. (2014) menjelaskan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kinerja tugas yaitu dilihat dari kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang utama, meliputi kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
2. Kinerja kontekstual yaitu dilihat pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis dimana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, seperti bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama dengan rekan kerja, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
3. Perilaku kerja kontraproduktif yaitu dilihat pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalkan karyawan melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Ketiga indikator yang sudah dijelaskan di atas merupakan indikator yang digunakan pada penelitian ini. Hal itu dibagi menjadi tiga bagian pada variabel dependen (Y) kinerja karyawan.

2.3.3 Faktor-Faktor Kinerja

Faktor-faktor kinerja menurut Dale Timple dalam Mangkunegara (2013) adalah:

1. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berkaitan dengan sifat individu, contohnya apabila kinerja individu baik hal itu dikarenakan individu tersebut memiliki kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras, dan apabila kinerja individu tersebut jelek hal itu dikarenakan individu tersebut memiliki kemampuan rendah dan individu tersebut tidak berupaya untuk meningkatkan dan memperbaiki kemampuan dirinya..

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan dan dapat memberikan pengaruh ke kinerja individu. Faktor eksternal misalnya perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor internal dan eksternal mempunyai hubungan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Aspek faktor internal berkaitan dengan sifat karyawan sedangkan aspek faktor eksternal berkaitan dengan faktor lingkungan dalam lingkungan pekerjaan seperti sikap, aktivitas rekan kerja, bawahan dan atasan, serta fasilitas yang ada di tempat kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasari oleh landasan teori melihat penelitian terdahulu sebagai gambaran untuk melakukan penelitian sejenis. Beberapa penelitian terdahulu harus dipelajari agar penelitian yang akan dilakukan dapat dikembangkan, selain itu penelitian terdahulu juga akan mendukung penulis untuk melakukan penelitian dan dapat dijadikan referensi bagi penulis. Ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Hasil
1.	Jiang, et al. (2017)	<i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior</i> , Sustainability 2017, 9, 1567; doi:10.3390/su9091567 www.mdpi.com/journal/sustainability	Hasil dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan karyawan. Perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi lebih dari separuh pengaruh tersebut. Manajer diharapkan dapat lebih memberikan perhatian dalam hal kepemimpinan transformasional, sehingga kewarganegaraan organisasi perilaku dapat tumbuh, harapannya kinerja berkelanjutan karyawan dapat meningkat.
2.	Jyoti, Jeevan dan Sonia Bhau (2015)	<i>Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification</i> , Journal SAGE Open October-December 2015: halaman 1–13	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota bertindak sebagai mediator dan RI bertindak sebagai moderator, bukan mediator.

Lanjutan Tabel 1.

No.	Penulis	Judul	Hasil
3.	Ahmad, dkk. (2014)	<i>Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector,</i> Journal of Management Policies and Practices June 2014, Vol. 2, No. 2, halaman. 11-25	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi karyawan.
4.	Masi, Ralph J., dan Robert A Cooke (2000)	<i>Effects Of Transformational Leadership On Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity,</i> The International Journal of Organizational Analysis; 2000; No 1, halaman 16-47	Hasil dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berhubungan dengan motivasi namun berhubungan negatif antara kepemimpinan transaksional dengan komitmen.
5.	Andriani, dkk. (2018)	<i>The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance,</i> International Journal Of Scientific dan Technology Research Volume 7, Issue 7, July 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan (2) kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Lanjutan Tabel 1.

No.	Penulis	Judul	Hasil
6.	Strukan, et al. (2017)	<i>Impact Of Transformational Leadership On Business Performance</i> , Tehnički vjesnik 24, Suppl. 2 (2017), 435-444	Hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perolehan kinerja keuangan tingkat tinggi perusahaan dan pengembangan produk baru. Penelitian juga menunjukkan bahwa para pemimpin dan manajer perusahaan di Bosnia dan Herzegovina lebih memusatkan perhatian mereka pada tugas daripada pada orang.
7.	Gündüz, et al. (2016)	<i>Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity</i> , Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016), halaman 243 – 249	Hasil menunjukkan hubungan langsung dan positif antara stimulasi intelektual dan kreativitas dari individu. Motivasi inspirasional, pengaruh ideal dan kreativitas individu juga berhubungan positif, tetapi hubungan positif ini berkurang secara signifikan saat adanya penambahan stimulasi intelektual ke dalam model.

Lanjutan Tabel 1.

No.	Penulis	Judul	Hasil
8.	Razak, dkk. (2018)	<i>Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar,</i> International Review of Management and Marketing ,Vol 8 • Issue 6, 2018	Hasil dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan PT. ABC Makassar ada pada kategori cukup baik, jadi masih diperlukan perhatian, pembenahan dan penyempurnaan. Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi paling besar oleh disiplin kerja.
9.	Advani dan Zuhair (2015)	<i>Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan,</i> Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 5 Version 1.0, 2015	Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan dan terdapat hubungan positif.

Lanjutan Tabel 1.

No.	Penulis	Judul	Hasil
10.	Imran, et al. (2012)	<i>How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspectiv</i> , Middle-East Journal of Scientific Research 11 (10), 2012, halaman 1455-1462.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berperan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

2.5 Kerangka Pemikiran

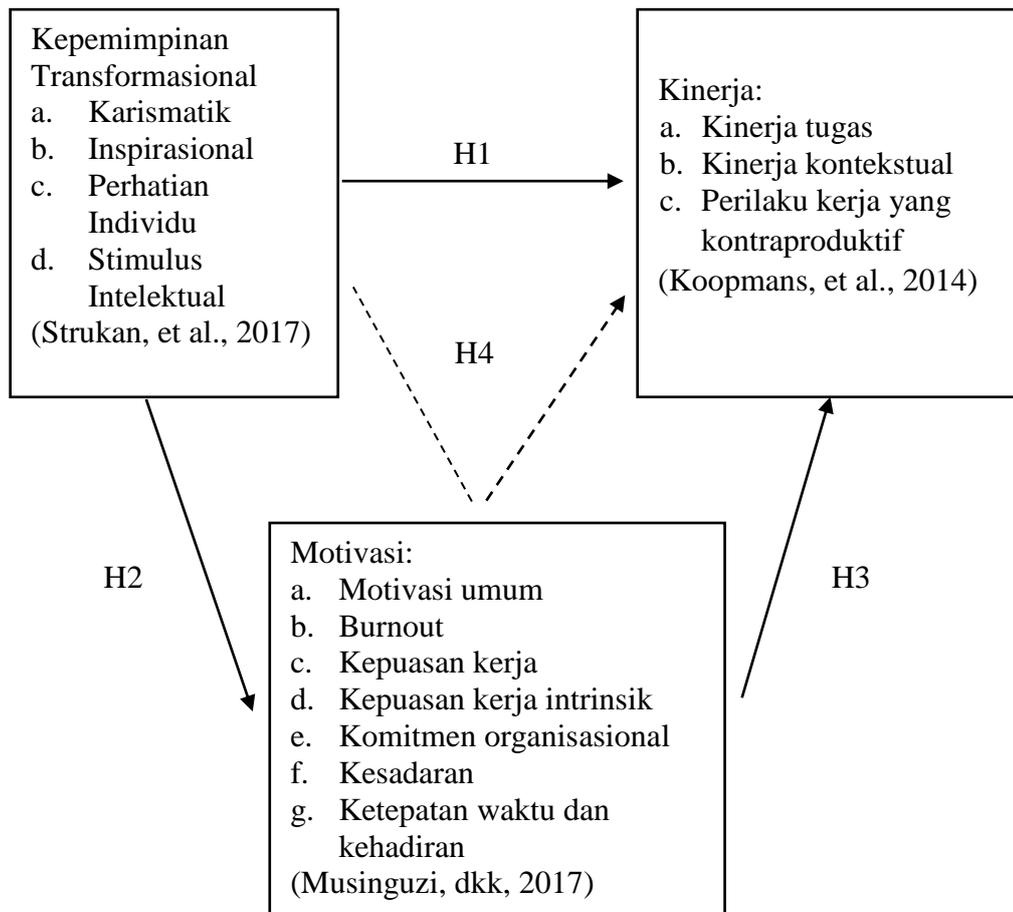
Perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya perlu memperhatikan kinerja karyawan agar usaha bisa berjalan dengan baik. Faktor-faktor yang perlu dilihat dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu melihat bagaimana kepemimpinan seseorang dalam memimpin karyawannya. Kepemimpinan merupakan suatu cara mempengaruhi bawahan melalui arahan dan juga mendukung untuk mencapai tujuan yang diinginkan, di sisi lain properti sebagai kualitas bawaan dari seorang individu yang dikaitkan untuk mendapatkan kesuksesan melalui pengikut (Ahmad, F. dkk., 2014). Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990) dalam Strukan, et al. (2017) yaitu karisma, inspirasional, perhatian individu, dan stimulus intelektual.

Motivasi merupakan kekuatan seseorang yang mendorongnya mencapai tujuan yang akan dicapai. Motivasi yang berasal dari kata “motif” memiliki arti bergerak untuk pencapaian tujuan. (Baluch (2006) dalam Ahmad, F., dkk., 2014). Masing-

masing orang mempunyai tujuan yang akan mereka penuhi. Oleh karena itu, motif harus dialokasikan oleh manajemen kepada setiap orang atau tim untuk penapaian tujuan manajemen. Indikator motivasi untuk penelitian ini merujuk penelitian (Musinguzi, dkk, 2017) yaitu motivasi umum, burnout, kepuasan kerja, kepuasan kerja intrinsik, komitmen organisasional, kesadaran, ketepatan waktu dan kehadiran.

Karyawan yang berkinerja baik jika hasil kerja karyawan tersebut mampu mencapai atau melebihi standar dan kriteria yang sudah ditetapkan oleh suatu usaha. Namun apabila, karyawan tersebut hasil kerjanya belum mencapai standard an kriteria yang sudah ditetapkan oleh suatu usaha maka karyawan tersebut belum berkinerja baik. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kinerja baik dikatakan organisasi tersebut berhasil dan efektif (Sudarmanto, 2009).

Keberhasilan usaha akan tercapai jika karyawan yang bekerja di usaha tersebut mempunyai kinerja yang baik. Penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari kinerja tugas, kinerja kontekstual, perilaku kerja yang kontraproduktif (Koopmans, et al., 2014). Berdasarkan uraian dan pembahasan teori di atas, maka berikut ini kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

2.6 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini disusun berdasarkan pada kerangka pikir pengaruh antar variabel, teori dan hasil penelitian terdahulu untuk menjawab tujuan dari penelitian ini. Beberapa hipotesis tersebut yaitu:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu faktor dalam menentukan kinerja karyawan (Baskarada, et al., 2017). Jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif, maka kinerja karyawan juga akan terdorong. Hasil dari penelitian Jiang, et al. (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan karyawan. Penelitian dari Andriani, dkk. (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional juga didukung oleh hasil penelitian dari Strukan, et al., (2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perolehan kinerja keuangan tingkat tinggi perusahaan dan pengembangan produk baru. Jadi hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan

Kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang melakukan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan teladan yang baik untuk bawahannya, memberikan contoh baik, berkomunikasi dengan baik dengan

bawahan. Pemimpin akan memberikan bawahan untuk memiliki kesempatan dalam berpartisipasi dalam pemberian saran, tanggung jawab, tantangan dan kesempatan dalam berkembang dan mendukung motivasi kerja bawahannya.

Hasil penelitian terdahulu dari Masi dan Cooke (2000) kepemimpinan transformasional berhubungan signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan transformasional dan motivasi karyawan juga menunjukkan adanya hubungan signifikan menurut Ahmad, dkk. (2014). Hipotesis kedua dapat dirumuskan:

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap
motivasi karyawan

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah salah satu faktor pendorong dalam melakukan kegiatan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ciptodihardjo (2015) menjelaskan motivasi akan menjadi kekuatan yang menggerakkan perilaku karyawan dalam bekerja. Peranan motivasi penting dilakukan agar karyawan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Hasil penelitian dari Andriani, dkk. (2018) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Gündüz, et al. (2016) menyatakan bahwa motivasi inspirasional juga berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Sujana dan Ardana (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh motivasi kerja, artinya bahwa kinerja karyawan sangat tergantung pada tingkat motivasi kerja dan penerapan kepemimpinan transformasionalnya. Shafie, et al. (2013) dan Taruno et al. (2011) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja akan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Hasil penelitian terdahulu Wahyuni (2015) menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hipotesis keempat dapat dirumuskan:

H4: Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada penelitian ini yaitu penelitian survei. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang memakai alat penelitian berupa angket (kuisisioner) terhadap populasi yang jumlahnya kecil ataupun besar, selanjutnya data diolah dari sampel yang dipilih dari populasi untuk dapat menemukan kejadian relatif, distribusi dan memiliki hubungan antar variabel, sosiologis dan psikologis. Pada penelitian survei menggunakan unit analisa yaitu individu. Penelitian ini mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisisioner dalam mengumpulkan data, serta unit analisa yang digunakan adalah karyawan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data langsung yang diperoleh dari sumber informasi melalui pengamatan langsung, diskusi, wawancara langsung dengan responden dan pihak

yang terkait dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Pengambilan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui pengamatan langsung dengan karyawan perusahaan dan melakukan wawancara langsung kepada pihak berdasarkan isi pertanyaan pada kuesioner yang telah dipersiapkan.

Data sekunder dalam penelitian ini diambil berdasarkan data dari internal yang dimiliki perusahaan, selain itu data juga diperoleh dari artikel, jurnal, studi literatur, laporan–laporan, publikasi, pustaka yang berkaitan dengan penelitian ini dan lembaga instansi yang terkait dengan penelitian ini, seperti Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, ASSA, dan TRAC.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang dilakukan pada penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan melalui suatu prosedur secara sistematis. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan observasi di lapangan, melakukan wawancara dengan narasumber (responden) dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) dan menggunakan dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini. Observasi di lapangan dilakukan dengan mengamati secara langsung kegiatan-kegiatan dan permasalahan terkait dengan penelitian ini yaitu mengenai kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Wawancara dilakukan kepada responden yang berhubungan dengan penelitian untuk mendapatkan informasi atau keterangan langsung. Jenis pertanyaan pada kuesioner tersebut merupakan pertanyaan terstruktur dan pertanyaan tidak berstruktur untuk memperoleh

deskripsi yang jelas mengenai gambaran karyawan perusahaan. Data penelitian diperoleh juga dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa: Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari Variabel bebas (*independent variable*), Variabel mediasi dan Variabel terikat (*dependent variable*).

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel *independen* adalah variabel bebas (X) variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus, prediktor, antecedent* (Sugiyono, 2016). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat). Variabel bebas (*independent variable*) pada penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional sebagai (X).

2. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel *independen* dengan *dependen* menjadi hubungan yang tidak langsung. terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel *independen* tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel *dependen*. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Motivasi (M).

3. Variabel Terikat

Variabel Dependen/Variabel Terikat menurut Sugiyono (2016) adalah:

Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya seorang pemimpin yang memiliki karisma dengan memberikan rangsangan intelektual yang dipertimbangkan dan diindividualkan. (Bass, 1990 dalam Strukan, et al., 2017)	a. Karismatik b. Inspirasional c. Perhatian Individu d. Stimulus Intelektual (Strukan, et al., 2017)	Likert
Motivasi (M)	Motivasi merupakan cara mengarahkan potensi daya karyawan sehingga dapat melakukan pekerjaan yang efektif dengan mau bekerja sama dalam mewujudkan tujuan yang di telah ditetapkan. (Musinguzi, dkk, 2017)	a. Motivasi umum b. Burnout c. Kepuasan kerja d. Kepuasan kerja intrinsik e. Komitmen organisasional f. Kesadaran g. Ketepatan waktu dan kehadiran (Musinguzi, dkk, 2017)	Likert

Lanjutan Tabel 2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan pencapaian seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan dengan hasil kerja secara berkualitas dan berkuantitas. (Koopmans, dkk, 2014)	a. Kinerja tugas (<i>Task Performance</i>) b. Kinerja kontekstual c. Perilaku kerja yang dengan nilai kontraproduktif (Koopmans, dkk, 2014)	Likert

3.5 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2016) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dapat diartikan sebagai sekumpulan obyek penelitian yang mempunyai kesamaan tertentu untuk dapat diamati. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan atau staf yang bekerja di Perusahaan Jasa Sewa Kendaraan di Provinsi Lampung yang berjumlah 378 orang Karyawan.

Tabel 3. Jumlah Karyawan Perusahaan Jasa Sewa Kendaraan di Provinsi Lampung 2021

No.	Perusahaan	Jumlah
1.	ASSA (termasuk anak perusahaan dan vendor)	252
2.	TRAC (termasuk anak perusahaan dan vendor)	126
	Jumlah	378

Sumber: *Data Internal ASSA dan TRAC, 2021*

Penentuan jumlah sampel penelitian mengikuti rumus Slovin dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = populasi

e = margin error

Maka penghitungan jumlah sampel pada penelitian ini adalah:

$$n = \frac{378}{1 + 378 (0,05)^2}$$

n = minimal 194 responden

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *stratified random sampling* yang mempunyai definisi pemilihan sampel berdasarkan pemilihan responden pada kelompok tertentu (Ghozali, 2011). Pemilihan responden pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. Jumlah Responden

Perusahaan	Persentase	Sampel
ASSA	$252/378 \times 100\% = 67\%$	$67\% \times 194 = 130$
TRAC	$126/378 \times 100\% = 33\%$	$33\% \times 194 = 64$
Total	100%	194

3.6 Skala Pengukuran

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dan dijabarkan akan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik total untuk menyusun item-item instrument yang berupa pernyataan. Pengukuran dengan skala likert dalam penelitian ini dinilai lebih

efektif hubungannya dengan ukuran pernyataan seseorang terhadap sesuatu dalam bentuk setuju – tidak setuju, baik – tidak baik dan senang – tidak senang. Namun, skala likert ini termasuk dalam golongan skala interval yang dalam penentuan pengukurannya dibuat dengan skala angka 1 sampai dengan 5. Pengukuran dalam setiap variabel dengan menggunakan point likert untuk bobot terendah akan di berikan skor 1 (satu) dan selanjutnya untuk bobot tertinggi akan diberikan skor 5 (lima). Berikut merupakan Instrumen skala likert menurut Sugiyono (2016):

Tabel 5. Instrument Skala Likert

No.	Kriteria Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu- Ragu (RR)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Adapun sumber kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana Tabel 6. berikut:

Tabel 6. Kuesioner penelitian

No.	Kuesioner	Sumber
1.	Kepemimpinan Transformasional (16 pertanyaan)	<i>Impact Of Transformational Leadership On Business Performance</i> oleh Strukan, E (2017)
2	Kinerja Karyawan (27 pertanyaan)	<i>Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis</i> oleh Koopmans, dkk (2014)
3	Motivasi (23 pertanyaan)	<i>The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda</i> oleh Musinguzi, dkk (2017)

3.7 Uji Instrument Penelitian

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2016) adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Cara pengujian data instrumen penelitian dengan menggunakan pengujian normalitas, validitas dan reliabilitas instrumen yang akan digunakan untuk penelitian dengan menggunakan program Amos. Uji instrumen dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk dapat menilai apakah penggunaan instrumen sudah sesuai dengan standar metode penelitian.

3.7.1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah ukuran ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang dipergunakan untuk memperoleh data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur.

Penelitian ini melakukan cara untuk mengkorelasikan masing-masing item dari instrumen penelitian dengan jumlah skor dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Instrumen atau skala pengukuran dinilai memiliki validitas yang tinggi jika fungsi pengukurannya memberikan hasil ukur yang dinilai sesuai dengan tujuan dilakukannya penelitian.

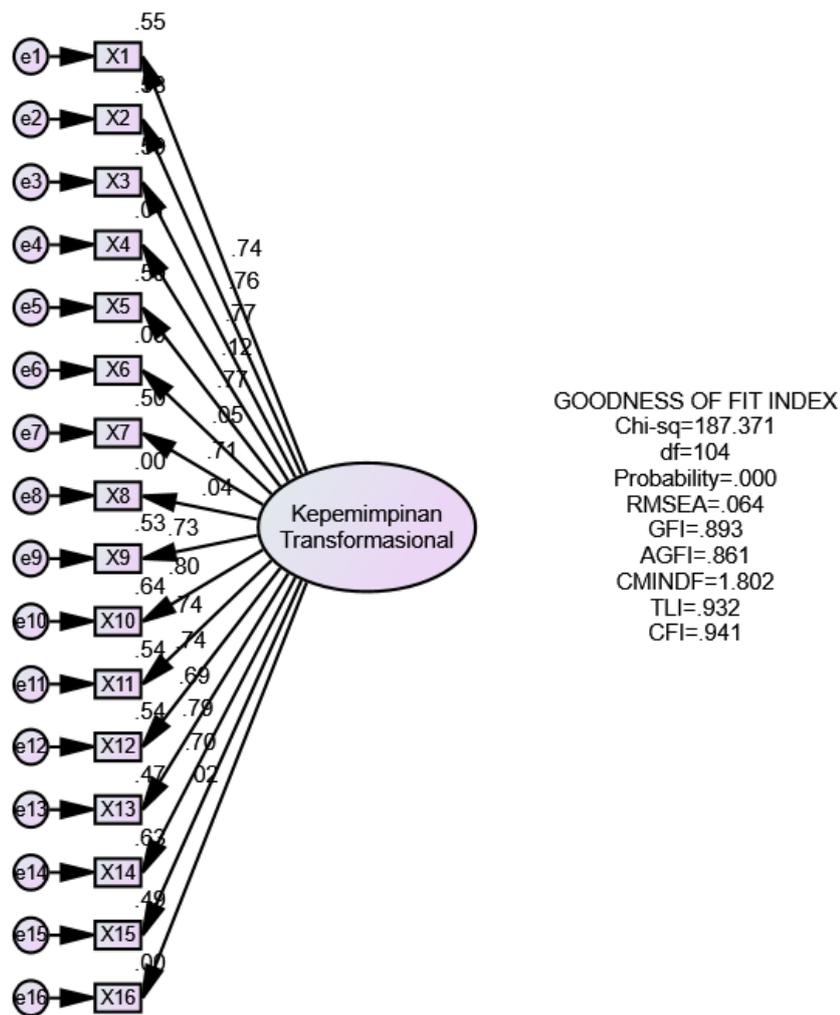
Ketepatan alat ukur yang digunakan adalah skala likert dengan penggunaan kuesioner yang disebarakan secara langsung terhadap 194 responden.

Skala likert digunakan karena memiliki fungsi ketajamannya dan ke efektifitas yang tinggi dibandingkan dengan alat ukur penelitian yang lain. Selain menggunakan kuesioner, penelitian ini juga menggunakan survei literatur dimana peneliti mencari informasi dari penelitian terdahulu agar variabel-variabel yang digunakan menjadi lebih tepat.

Uji validitas memiliki fungsi untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner sehingga hasil pengukurannya dilakukan dengan bantuan program Amos untuk menciptakan perhitungan yang tepat. Ghazali (2011) menjelaskan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Maka semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat pengukur maka semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Pengujian validitas dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Berdasarkan output AMOS nilai tersebut dapat dilihat pada diagram jalur atau AMOS, suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* lebih besar dari 0,5.

3.7.1.1 Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang diukur dengan 4 indikator yang terdiri dari 16 item pernyataan. Hasil pengujian disajikan pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Hasil Pengujian Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis pengolahan data pada Gambar 2 menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 187,371 dengan probabilitas 0,000. Nilai RMSEA sebesar 0,64 (lebih besar dari 0,08), nilai GFI sebesar 0,893 (kurang dari 0,90), nilai AGFI sebesar 0,861 (kurang dari 0,90) menunjukkan bahwa model belum fit. Tetapi karena Chi-Square sensitif terhadap jumlah sample, maka dapat dilihat dari kriteria fit yang lain yaitu Nilai CMIN/DF sebesar 1,802 (kurang dari 2,0), nilai TLI sebesar 0,932, dan CFI sebesar 0,941. Semuanya menunjukkan nilai fit yaitu sesuai

dengan yang direkomendasikan lebih besar atau sama dengan 0,90. Selain itu, untuk pengujian validitas diketahui bahwa nilai dari standart loading estimatenya harus berada diatas 0,50. Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Nilai Loading Factor Variabel Kepemimpinan Transformasional

	Estimate
X1 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,741
X2 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,764
X3 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,768
X4 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,119
X5 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,765
X6 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,048
X7 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,705
X8 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,043
X9 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,731
X10 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,797
X11 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,737
X12 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,737
X13 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,686
X14 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,794
X15 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,698
X16 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,024

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 7 menunjukkan bahwa, item X4, X6, X8, dan X16 tidak valid karena nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,5 sehingga harus dilakukan re-estimasi (estimasi ulang) dengan menghilangkan item-item yang tidak valid. Hasil uji validitas setelah dilakukan re-estimasi dapat dilihat pada Tabel 8. Tabel 8 menunjukkan *loading factor* dari semua indikator tidak ada yang lebih kecil dari 0,50. Dengan demikian, maka semua indikator dinyatakan valid dan proses evaluasi model dapat dilanjutkan.

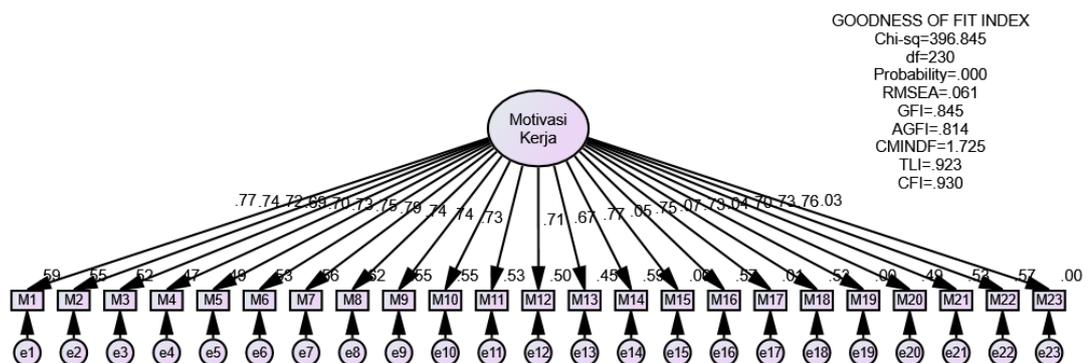
Tabel 8. Nilai Loading Factor Variabel Kepemimpinan Transformasional Setelah Re-Estimasi

	Estimate
X1 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,741
X2 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,764
X3 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,768
X5 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,765
X7 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,705
X9 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,731
X10 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,798
X11 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,737
X12 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,738
X13 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,687
X14 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,793
X15 <--- Kepemimpinan Transformasional	0,697

Sumber: Data diolah, 2021

3.7.1.2 Uji Validitas Motivasi Kerja

Motivasi merupakan variabel yang diukur dengan 7 indikator yang terdiri dari 23 item pernyataan. Hasil pengujian disajikan pada Gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Hasil Pengujian Variabel Motivasi Kerja

Hasil analisis pengolahan data pada Gambar 3 menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 396,845 dengan probabilitas 0,000. Nilai RMSEA sebesar 0,061 (lebih

kecil dari 0,08) dan CMIN/DF sebesar 1,725 (kurang dari 2,0), maka menunjukkan bahwa model fit. Tetapi karena Chi-Square sensitif terhadap jumlah sample, maka dapat dilihat dari kriteria fit yang lain yaitu GFI sebesar 0,845 (kurang dari 0,90) dan nilai AGFI sebesar 0,814 (kurang dari 0,90), lebih kecil dari 0,90 maka model belum fit. Sedangkan nilai TLI sebesar 0,923, dan CFI sebesar 0,930 menunjukkan nilai fit yaitu sesuai dengan yang direkomendasikan lebih besar atau sama dengan 0,90. Selain itu, untuk pengujian validitas diketahui bahwa nilai dari standart loading estimatenya harus berada diatas 0,50. Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 9 berikut ini.

Tabel 9. Nilai Loading Factor Variabel Motivasi Kerja

			Estimate
M1	<---	Motivasi Kerja	0,766
M2	<---	Motivasi Kerja	0,742
M3	<---	Motivasi Kerja	0,718
M4	<---	Motivasi Kerja	0,686
M5	<---	Motivasi Kerja	0,702
M6	<---	Motivasi Kerja	0,725
M7	<---	Motivasi Kerja	0,747
M8	<---	Motivasi Kerja	0,789
M9	<---	Motivasi Kerja	0,741
M10	<---	Motivasi Kerja	0,745
M11	<---	Motivasi Kerja	0,727
M12	<---	Motivasi Kerja	0,709
M13	<---	Motivasi Kerja	0,671
M14	<---	Motivasi Kerja	0,769
M15	<---	Motivasi Kerja	0,049
M16	<---	Motivasi Kerja	0,753
M17	<---	Motivasi Kerja	0,071
M18	<---	Motivasi Kerja	0,728
M19	<---	Motivasi Kerja	0,036
M20	<---	Motivasi Kerja	0,702
M21	<---	Motivasi Kerja	0,727
M22	<---	Motivasi Kerja	0,758
M23	<---	Motivasi Kerja	0,034

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 10 menunjukkan bahwa item M15, M17, M19, dan M23 tidak valid karena nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,5 sehingga harus dilakukan re-estimasi (estimasi ulang) dengan menghilangkan item-item yang tidak valid. Hasil uji validitas setelah dilakukan re-estimasi dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini.

Tabel 10. Nilai Loading Factor Variabel Motivasi Kerja Setelah Re-Estimasi

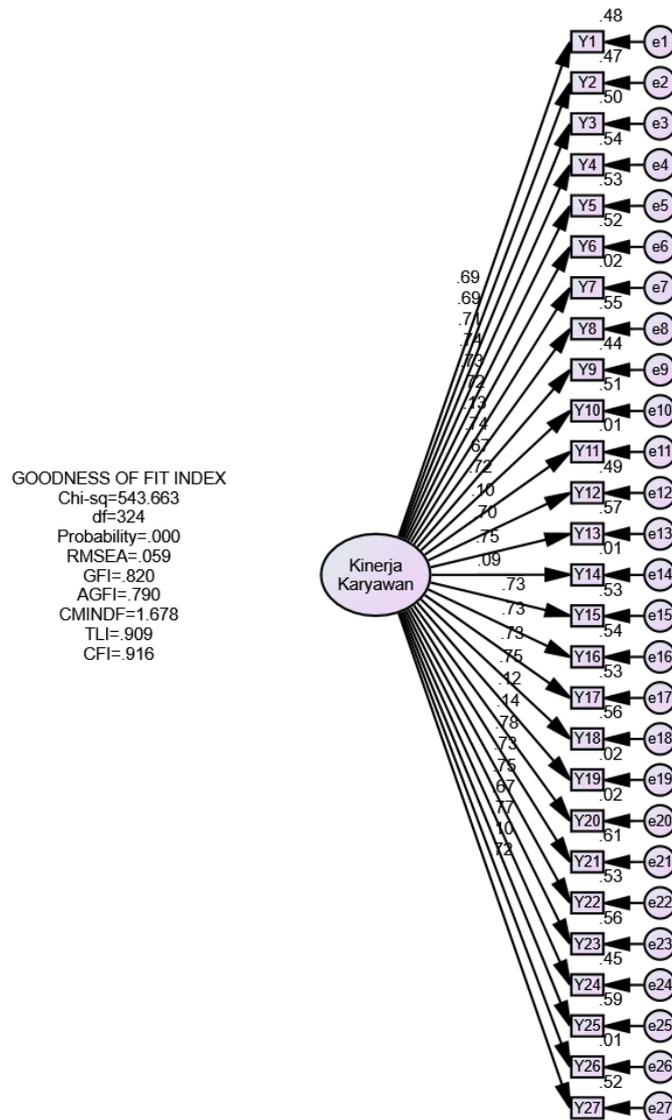
	Estimate
M1 <--- Motivasi Kerja	0,766
M2 <--- Motivasi Kerja	0,742
M3 <--- Motivasi Kerja	0,718
M4 <--- Motivasi Kerja	0,687
M5 <--- Motivasi Kerja	0,702
M6 <--- Motivasi Kerja	0,725
M7 <--- Motivasi Kerja	0,747
M8 <--- Motivasi Kerja	0,790
M9 <--- Motivasi Kerja	0,741
M10 <--- Motivasi Kerja	0,745
M11 <--- Motivasi Kerja	0,727
M12 <--- Motivasi Kerja	0,708
M13 <--- Motivasi Kerja	0,670
M14 <--- Motivasi Kerja	0,769
M16 <--- Motivasi Kerja	0,754
M18 <--- Motivasi Kerja	0,729
M20 <--- Motivasi Kerja	0,701
M21 <--- Motivasi Kerja	0,727
M22 <--- Motivasi Kerja	0,758

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 10 menunjukkan nilai *loading factor* dari semua indikator tidak ada yang lebih kecil dari 0,50. Dengan demikian, maka semua indikator dinyatakan valid dan proses evaluasi model dapat dilanjutkan.

3.7.1.3 Uji Validitas Kinerja

Kinerja merupakan variabel laten yang diukur dengan 3 indikator yang terdiri dari 27 item pernyataan. Hasil pengujian disajikan pada Gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Hasil Pengujian Variabel Kinerja Karyawan

Hasil analisis pengolahan data pada Gambar 4 menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 514,382 dengan probabilitas 0,000. Nilai RMSEA sebesar 0,055 (lebih kecil dari 0,08) dan CMIN/DF sebesar 1,678 (kurang dari 2,0), maka

menunjukkan bahwa model fit. Tetapi karena Chi-Square sensitif terhadap jumlah sample, maka dapat dilihat dari kriteria fit yang lain yaitu GFI sebesar 0,843 dan nilai AGFI sebesar 0,816, lebih kecil dari 0,90 maka model belum fit. Sedangkan nilai TLI sebesar 0,955, dan CFI sebesar 0,959 menunjukkan nilai fit yaitu sesuai dengan yang direkomendasikan lebih besar atau sama dengan 0,90. Selain itu, untuk pengujian validitas diketahui bahwa nilai dari standart loading estimatonya harus berada diatas 0,50. Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 11 berikut ini.

Tabel 11. Nilai Loading Factor Variabel Kinerja

		Estimate
Y1	<--- Kinerja Karyawan	0,691
Y2	<--- Kinerja Karyawan	0,686
Y3	<--- Kinerja Karyawan	0,709
Y4	<--- Kinerja Karyawan	0,737
Y5	<--- Kinerja Karyawan	0,730
Y6	<--- Kinerja Karyawan	0,722
Y7	<--- Kinerja Karyawan	0,134
Y8	<--- Kinerja Karyawan	0,742
Y9	<--- Kinerja Karyawan	0,666
Y10	<--- Kinerja Karyawan	0,716
Y11	<--- Kinerja Karyawan	0,103
Y12	<--- Kinerja Karyawan	0,700
Y13	<--- Kinerja Karyawan	0,755
Y14	<--- Kinerja Karyawan	0,094
Y15	<--- Kinerja Karyawan	0,730
Y16	<--- Kinerja Karyawan	0,732
Y17	<--- Kinerja Karyawan	0,727
Y18	<--- Kinerja Karyawan	0,745
Y19	<--- Kinerja Karyawan	0,123
Y20	<--- Kinerja Karyawan	0,139
Y21	<--- Kinerja Karyawan	0,783
Y22	<--- Kinerja Karyawan	0,726
Y23	<--- Kinerja Karyawan	0,748
Y24	<--- Kinerja Karyawan	0,671
Y25	<--- Kinerja Karyawan	0,766

Lanjutan Tabel 11. Nilai Loading Factor Variabel Kinerja

	Estimate
Y26 <--- Kinerja Karyawan	0,104
Y27 <--- Kinerja Karyawan	0,724

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 11 menunjukkan bahwa item Y7, Y11, Y14, Y19, Y20, dan Y26 tidak valid karena nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,5 sehingga harus dilakukan re-estimasi (estimasi ulang) dengan menghilangkan item-item yang tidak valid.

Hasil uji validitas setelah dilakukan re-estimasi dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

Tabel 12. Nilai Loading Factor Variabel Kinerja Setelah Re-Estimasi

	Estimate
Y1 <--- Kinerja Karyawan	0,692
Y2 <--- Kinerja Karyawan	0,686
Y3 <--- Kinerja Karyawan	0,711
Y4 <--- Kinerja Karyawan	0,735
Y5 <--- Kinerja Karyawan	0,730
Y6 <--- Kinerja Karyawan	0,722
Y8 <--- Kinerja Karyawan	0,742
Y9 <--- Kinerja Karyawan	0,664
Y10 <--- Kinerja Karyawan	0,716
Y12 <--- Kinerja Karyawan	0,698
Y13 <--- Kinerja Karyawan	0,755
Y15 <--- Kinerja Karyawan	0,731
Y16 <--- Kinerja Karyawan	0,733
Y17 <--- Kinerja Karyawan	0,728
Y18 <--- Kinerja Karyawan	0,746
Y21 <--- Kinerja Karyawan	0,782
Y22 <--- Kinerja Karyawan	0,726
Y23 <--- Kinerja Karyawan	0,751
Y24 <--- Kinerja Karyawan	0,672
Y25 <--- Kinerja Karyawan	0,765
Y27 <--- Kinerja Karyawan	0,723

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 12 menunjukkan *loading factor* dari semua indikator tidak ada yang lebih kecil dari 0,50. Dengan demikian, maka semua indikator dinyatakan valid dan proses evaluasi model dapat dilanjutkan.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Ghozali (2011) digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator variabel. Suatu kuesioner akan reliabel jika jawaban pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Reliabilitas merupakan konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur data dalam interval waktu tertentu. Pengukuran yang memiliki realibilitas tinggi, adalah pengukuran yang dapat memberikan hasil terpercaya (*realible*). Pengujian ini dilakukan terhadap pernyataan – pernyataan yang telah dianggap valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran ulang terhadap tindak gejala yang sama. Pada penelitian ini untuk menguji reliabilitas data digunakan indikator berdasarkan rumus *Variance Extracted (AVE)* dan *Construct Reliability (CR)*. Ghozali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai $AVE \geq 0,05$ dan $CR \geq 0,07$. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 13 berikut ini:

Tabel 13. Perhitungan Reliabilitas

No	Variabel	Item	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	CR	AVE
1.	Kepemimpinan Transformasional	X1	0,741	0,549	0,451	0,937	0,554
		X2	0,764	0,584	0,416		
		X3	0,768	0,590	0,410		
		X5	0,765	0,585	0,415		
		X7	0,705	0,497	0,503		
		X9	0,731	0,534	0,466		
		X10	0,798	0,637	0,363		
		X11	0,737	0,543	0,457		
		X12	0,738	0,545	0,455		
		X13	0,687	0,472	0,528		
		X14	0,793	0,629	0,371		
		X15	0,697	0,486	0,514		
		Sigma	8,924	6,650	5,350		
		Sigma ²	79,638				
2.	Motivasi Kerja	M1	0,766	0,587	0,413	0,956	0,537
		M2	0,742	0,551	0,449		
		M3	0,718	0,516	0,484		
		M4	0,687	0,472	0,528		
		M5	0,702	0,493	0,507		
		M6	0,725	0,526	0,474		
		M7	0,747	0,558	0,442		
		M8	0,790	0,624	0,376		
		M9	0,741	0,549	0,451		
		M10	0,745	0,555	0,445		
		M11	0,727	0,529	0,471		
		M12	0,708	0,501	0,499		
		M13	0,670	0,449	0,551		
		M14	0,769	0,591	0,409		
		M16	0,754	0,569	0,431		
		M18	0,729	0,531	0,469		
		M20	0,701	0,491	0,509		
		M21	0,727	0,529	0,471		
		M22	0,758	0,575	0,425		
		Sigma	13.906	10.194	8.806		
		Sigma ²	193.377				

Lanjutan Tabel 13. Perhitungan Reliabilitas

No	Variabel	Item	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	CR	AVE
3.	Kinerja Karyawan	Y1	0,692	0,479	0,521	0,959	0,525
		Y2	0,686	0,471	0,529		
		Y3	0,711	0,506	0,494		
		Y4	0,735	0,540	0,460		
		Y5	0,730	0,533	0,467		
		Y6	0,722	0,521	0,479		
		Y8	0,742	0,551	0,449		
		Y9	0,664	0,441	0,559		
		Y10	0,716	0,513	0,487		
		Y12	0,698	0,487	0,513		
		Y13	0,755	0,570	0,430		
		Y15	0,731	0,534	0,466		
		Y16	0,733	0,537	0,463		
		Y17	0,728	0,530	0,470		
		Y18	0,746	0,557	0,443		
		Y21	0,782	0,612	0,388		
		Y22	0,726	0,527	0,473		
		Y23	0,751	0,564	0,436		
		Y24	0,672	0,452	0,548		
		Y25	0,765	0,585	0,415		
Y27	0,723	0,523	0,477				
	Sigma	15,208	11,031	9,969			
	Sigma ²	231,283					

Sumber: Data diolah, 2021

Ghozali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai $AVE \geq 0,05$ dan $CR \geq 0,07$. Berdasarkan keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel reliabel karena nilai AVE lebih besar dari 0,05 dan nilai CR lebih dari 0,07.

3.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui penentuan uji statistik parametrik dan non - parametrik dalam distribusi normal (Ghozali, 2011). Uji parametrik akan menunjukkan data yang berdistribusi normal sedangkan uji non parametrik akan menunjukkan pendistribusian yang tidak normal. Pengujian untuk uji normalitas menggunakan *normalitas univariate* dan *multivariate*. Univariate melihat nilai CR pada Skerness diharapkan disekitar $\pm 2,58$. Supranto (2010) mengilustrasikan analisis multivariate dengan adanya masalah atau gap yang disebabkan oleh tidak adanya kesesuaian antara harapan (*expected*) dan kenyataan (*observed*). Pada pengolahan data dengan IBM Amos 20, nilai z dilihat dari Critical Ratio. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini.

Tabel 14. Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y27	1,000	5,000	-0,206	-1,171	-0,069	-0,195
Y25	1,000	5,000	-0,251	-1,428	-0,233	-0,663
Y24	2,000	5,000	-0,034	-0,195	-0,661	-1,880
Y23	2,000	5,000	0,023	0,133	-0,819	-2,330
Y22	1,000	5,000	-0,294	-1,672	0,245	0,697
Y21	1,000	5,000	-0,184	-1,048	-0,299	-0,851
Y18	2,000	5,000	0,045	0,256	-0,880	-2,501
Y17	2,000	5,000	-0,150	-0,855	-0,457	-1,300
Y16	1,000	5,000	-0,205	-1,164	-0,034	-0,095
Y15	1,000	5,000	-0,105	-0,598	-0,257	-0,729
Y13	2,000	5,000	-0,045	-0,253	-0,631	-1,795
Y12	2,000	5,000	0,004	0,022	-0,654	-1,858
Y10	2,000	5,000	0,076	0,430	-0,720	-2,047
Y9	2,000	5,000	0,037	0,213	-0,748	-2,128
Y8	2,000	5,000	-0,059	-0,337	-0,634	-1,804
Y6	1,000	5,000	-0,246	-1,398	0,127	0,360
Y5	1,000	5,000	-0,219	-1,248	-0,036	-0,102
Y4	1,000	5,000	-0,291	-1,653	0,142	0,404
Y3	2,000	5,000	-0,057	-0,323	-0,555	-1,579
Y2	2,000	5,000	-0,232	-1,322	-0,122	-0,348
Y1	2,000	5,000	0,008	0,048	-0,534	-1,519

Lanjutan Tabel 14. Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
M22	1,000	5,000	-0,243	-1,380	-0,194	-0,552
M21	2,000	5,000	-0,194	-1,103	-0,246	-0,699
M20	1,000	5,000	-0,168	-0,953	0,196	0,558
M18	2,000	5,000	-0,011	-0,060	-0,785	-2,231
M16	2,000	5,000	0,024	0,137	-0,849	-2,414
M14	1,000	5,000	-0,151	-0,861	-0,395	-1,122
M13	1,000	5,000	-0,172	-0,980	-0,419	-1,192
M12	2,000	5,000	-0,031	-0,176	-0,654	-1,860
M11	2,000	5,000	-0,089	-0,504	-0,780	-2,217
M10	1,000	5,000	-0,104	-0,592	-0,130	-0,371
M9	1,000	5,000	-0,111	-0,630	-0,322	-0,915
M8	1,000	5,000	-0,245	-1,394	-0,362	-1,029
M7	2,000	5,000	-0,078	-0,443	-0,762	-2,166
M6	2,000	5,000	-0,011	-0,065	-0,733	-2,084
M5	2,000	5,000	-0,078	-0,442	-0,806	-2,291
M4	1,000	5,000	-0,214	-1,219	0,199	0,565
M3	2,000	5,000	-0,192	-1,093	-0,483	-1,373
M2	1,000	5,000	-0,190	-1,082	-0,036	-0,102
M1	1,000	5,000	-0,140	-0,797	-0,234	-0,667
X15	1,000	5,000	-0,276	-1,571	0,367	1,044
X14	1,000	5,000	-0,205	-1,163	-0,254	-0,723
X13	1,000	5,000	-0,218	-1,240	-0,229	-0,652
X12	1,000	5,000	-0,327	-1,861	-0,072	-0,204
X11	2,000	5,000	-0,125	-0,712	-0,821	-2,334
X10	1,000	5,000	-0,224	-1,275	-0,347	-0,988
X9	1,000	5,000	-0,235	-1,338	-0,067	-0,192
X7	1,000	5,000	-0,076	-0,434	-0,225	-0,641
X5	1,000	5,000	-0,229	-1,304	-0,114	-0,324
X3	2,000	5,000	-0,085	-0,484	-0,722	-2,052
X2	2,000	5,000	-0,050	-0,285	-0,709	-2,015
X1	1,000	5,000	-0,167	-0,947	-0,210	-0,596
Multivariate					-9,186	-0,854

Sumber: Data diolah, 2021

Pada hasil output di atas, nilai critical ratio (CR) skewness dan kurtosis menunjukkan hasil tidak ada variabel (indikator) dengan nilai CR kurang (-) 2,58 dan lebih (+) 2,58. Nilai CR dari skewness terkecil pada indikator X12 yaitu -1,861 dan tertinggi pada Y10 sebesar 0,430. Demikian juga nilai CR dari kurtosis tertinggi pada indikator Y18 sebesar -2,501 dan terendah X15 sebesar 1,044.

Karena nilai CR terletak diantara -2,58 dan 2,58 membuktikan bahwa variabel tersebut normal univariate. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa asumsi normalitas terpenuhi. Sedangkan nilai kurtosis multivariate yang diperoleh sebesar -9,186 dengan nilai CR -0,854. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal multivariate.

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk membantu analisis struktural dalam penelitian ini adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*). SEM merupakan teknik analisis data yang terdiri dari dua teknik dasar yaitu tahap teknik untuk model pengukuran (*measurement model*) dengan menggunakan tahapan *Confirmatory Factor Analysis* dan tahap persamaan struktural model (Santoso, 2011). Tujuan utamanya adalah untuk menguji kesesuaian dengan pendayagunaan model tersebut (fit) dengan data yang sah dikarenakan SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan beberapa variabel secara simultan. SEM dapat membantu menganalisis dengan satu kali estimasi dimana estimasi yang lain dapat diperhitungkan nilainya dengan beberapa persamaan regresi. SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus.

3.8.1. Tahapan Pemodelan dengan Analisis Persamaan Struktural

Ferdinand (2006) dalam Nurjanah, (2008), untuk membuat pemodelan yang lengkap perlu dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

5. Pengembangan Model Berbasis Teori

Pengembangan model teoritis penelitian melakukan serangkaian eksplorasi dengan melakukan studi pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan dalam model penelitian. Pada hal yang tidak didasari dengan teori yang tepat maka penggunaan model pengukuran SEM tidak dapat menghasilkan ketepatan nilai penelitian yang baik, oleh karena itu SEM diperuntukan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empirik sehingga tidak digunakan untuk membuat data sebuah model.

6. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram) untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Model pengembangan dengan menggunakan path analysis membantu penelitian meninjau hubungan – hubungan kausalitas pada pengujian hal ini sangat membantu peneliti untuk membuat penelitian yang efektif dan efisien. Hubungan kausalitas digambarkan dalam bentuk persamaan dengan bentuk *path analysis* dan akan dikonversi gambar menjadi persamaan persamaan menjadi estimasi dengan menggunakan bahasa program. Di dalam pemodelan SEM, peneliti menggunakan konsep dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pemahaman akan teoritis yang tepat untuk menjabarkan berbagai bentuk hubungan. Adapun Konstruk-konstruk yang dibangun dapat dibedakan dalam dua golongan yaitu:

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang merupakan adanya variabel dalam model yang lain. Penjabaran dalam bentuk diagram merupakan garis dan satu

ujung panah yang akan dituju oleh kontru, sedangkan untuk garis lengkung yang terdapat didalam paragraf berfungsi untuk melihat betapa kautnya tingkat korelasi antara kedua konstruk utnuak dapat digunakan pada analisis penelitian lebih lanjut.

b. *Konstruk Endogen (Endogenous Constructs)*

Kontruk endogen yang dapat memprediksikan beberapa konstruk satu dengan yang lainnya dan dengan kontruk memprediksikan konstruk satu atau beberapa dengan kontruk endogen namun akan tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

7. *Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran*

Langkah selanjutnya setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mengkonversikan spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan struktural (*structural equations*), pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:
 $V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ eksogen endogen} + \text{Error}$
 Model matematis digunakan untuk menunjukkan bagaimana hipotesis akan diuji pada masing-masing model yang diajukan adalah sebagai berikut:

$$(1) \eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$$

$$(2) \eta_2 = \gamma_{11}\xi_2 + \zeta_2$$

$$(3) \eta_3 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{11}\xi_2 + \zeta_3$$

Keterangan:

η_1, η_2, η_3 (eta) = Variabel endogen (Y)

$\gamma_{11}, \gamma_{21}, \gamma_{31}$, = Koefisien

ξ_1 (zeta) = error

8. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi atas Model yang Dibangun
 Penggunaan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi pada model penelitian SEM sebagai data dalam keseluruhan estimasi yang diteliti. Matrik kovarian memiliki keunggulan dalam membuat perbandingan yang valid antara populasi berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat dihasilkan oleh korelasi. Hair, 1996 (dalam Nurjanah, 2008) menyarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori, dikarenakan matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi. Banyak dan sedikitnya jumlah sampel memiliki peran untuk menginterpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error. Hair (1996) dalam Nurjanah (2008) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuranukuran *goodness-of-fit* yang baik.
9. Menilai Problem Identifikasi
 Probelem Indentifikasi berguna untuk menunjukkan ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk membuat estimasi yang unik yang biasanya dapat menimbulakn terjadinya gejala seperti berikut ini :
 - a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
 - b. Program tidak bisa membuat matrik informasi yang seharusnya disajikan.
 - c. Terlihatnya tanda angka-angka yang aneh atau tidak valid seperti adanya varians error yang negatif.

- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

10. Evaluasi kriteria *goodness of fit* (Uji kesesuaian)

Tahapan keenam melakukan perbaikan penyesuaian model terhadap kriteria *goodness of fit* dengan cara memenuhi asumsi – asumsi SEM. Namun apabila asumsi telah terpenuhi maka dapat di uji dengan perhitungan sebagai berikut :

a. χ^2 *chi square statistic*

χ^2 adalah melakukan uji statistik tentang adanya perbedaan-perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Dengan hal tersebut dalam penelitian ini membuat “penerimaan hipotesis nol”. χ^2 yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak.

b. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Root Mean Square Error of Approximation merupakan sebuah indeks yang digunakan untuk mengkombinasikan *chi square statistic* dengan sample yang besar. RMSEA yang diharapkan adalah sebesar $\leq 0,08$.

c. GFI (*Goodness of fit Index*)

Goodness of fit Index merupakan perhitungan ukuran non statistikal yang menguraikan nilai 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi di indeks akan menunjukkan suatu *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar 0,90.

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adjusted Goodness of Fit Index merupakan tingkat penerimaan yang direkomendasikan, bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

- e. CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function dibagi Degree of Freedom*) yaitu CMIN/DF merupakan statistik chi square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif yang diharapkan adalah sebesar $\leq 2,0$.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*)
Tucker Lewis Index merupakan incremental index yang menganalogikan sebuah model yang diuji terhadap suatu baseline model, TLI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,90$.
- g. CFI (*comparative Fit Index*)
Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit*. CFI atau RNI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,90$.

11. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi model merupakan langkah akhir agar interpretasi dan modifikasi model yang belum mencapai syarat pengujian yang dilakukan mempunyai *standardized residual variance* yang kecil. Tingkat pada angka 2,58 merupakan batas nilai standardized residual yang diperkenankan dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.8.2 Uji Sobel

Uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu motivasi. Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2011) menyatakan bahwa suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dengan cara mengalikan jalur X – Y (a) dengan jalur Y – M (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap M tanpa menghubungkan Y, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap M setelah menghubungkan Y. Ghazali (2011) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

dimana:

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

Se_a = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, simpulan dari penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil analisis diketahui pengujian pada penelitian ini telah mendukung hipotesis. Kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan. Pimpinan perusahaan perlu memperhatikan faktor karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual yang membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil analisis, diketahui pengujian pada penelitian ini telah mendukung hipotesis. Pemimpin yang melakukan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan teladan yang baik untuk bawahannya, memberikan contoh baik, berkomunikasi dengan baik dengan bawahan. Pemimpin akan memberikan bawahan untuk memiliki kesempatan dalam

berpartisipasi dalam pemberian saran, tanggung jawab, tantangan dan kesempatan dalam berkembang dan mendukung motivasi kerja bawahannya. Kemampuan pemimpin mengubah motivasi kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil analisis, diketahui pengujian pada penelitian ini telah mendukung hipotesis. Motivasi berperan sebagai pendorong karyawan dalam bekerja lebih giat. Motivasi merupakan variabel penting dalam perusahaan jasa dan sewa mobil di Provinsi Lampung, dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawannya.
4. Motivasi kerja memediasi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diketahui pengujian pada penelitian ini telah mendukung hipotesis. Hal ini berarti apabila pimpinan memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dan harapannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada perusahaan, yaitu:

1. Hasil penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator inspirasional sebaiknya menjadi perhatian bagi perusahaan

jasa sewa mobil di Provinsi Lampung untuk memperhatikan bagaimana pimpinan bisa menginspirasi karyawan untuk berdedikasi pada visi bersama organisasi. Pimpinan perlu merencanakan orang-orang terbaik, memberikan penekanan efek jangka panjang, meningkatkan kesempatan yang ada dalam organisasi dan memberikan relaksasi dan ketenangan. Hal ini dapat dilakukan pimpinan dengan melihat performa kinerja karyawan, untuk karyawan yang mempunyai prestasi, membuat program untuk karyawan dalam hal peningkatan karirnya atau pengembangan diri karyawan guna mempersiapkan karyawan tersebut, pimpinan perlu memberikan ketenangan untuk karyawannya misalnya dengan adanya kejutan di kantor, hiburan untuk karyawan, atau bisa dilakukan survei hal apa yang diinginkan karyawan agar karyawan bisa bekerja dengan rileks dan mengurangi tingkat stres.

2. Hasil penelitian untuk variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa indikator burnout sebaiknya menjadi perhatian bagi perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung karena burnout tidak boleh dibiarkan berlarut-larut dan perlu diatasi dengan tepat karena dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan sehingga perlu adanya dorongan motivasi kerja karyawan seperti membuat prioritas pekerjaan, memperbolehkan karyawan untuk mengambil cuti, memberikan energi positif ke karyawan dengan memberikan dukungan kepada karyawan, dan pimpinan memberikan apresiasi kepada karyawan sehingga karyawan bisa kembali bersemangat bekerja.
3. Hasil penelitian untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa indikator perilaku kerja kontraproduktif sebaiknya menjadi perhatian bagi perusahaan jasa sewa mobil di Provinsi Lampung dalam memperhatikan

karyawan dalam bekerja khususnya hal-hal yang berkaitan terhadap pekerjaan sehingga objektif kerja dan tujuan perusahaan bisa tercapai seperti membuat komitmen di awal dengan karyawan, menjelaskan aturan yang ada di perusahaan, membuat suasana kerja lebih menyenangkan, memperhatikan pekerjaan karyawan dan menciptakan suasana saling mendukung antar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Advani, Avinash dan Zuhair, Abbas. 2015. *Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan*. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol. 15 Issue 5 Version 1.0.
- Ahmad, F. 2014. *Pengaruh Karakteristik Perusahaan dan Profitabilitas Terhadap Pengungkapan Sustainability Report (Perusahaan-perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia)*. Skripsi. Padang: Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Ahmad, Farid., Abbas, Tasawar., Latif, Shahid., dan Rasheed, Abdul. 2014. *Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector*. Journal of Management Policies and Practices, Vol 9.
- Andriani, Septi., Kesumawati, Nila., dan Muhammad Kristiawan. 2018. *The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance*. International Journal Of Scientific dan Technology Research Vol 7, Issue 7.
- Azar, M dan Shafighi, A. 2013. *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 9.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. 2000. *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 21 Issue 3 halaman 157–161.
- Baskarada, Sasa, Watson Jamie, dan Comarty Jason. 2017. *Balancing Transactional and Transformational Leadership*. International Journal of Organizational Analysis, Vol 25 Issue 3 halaman 506-515.
- Badan Pusat Statistik. 2016. *Direktori Usaha/Perusahaan Menengah Besar Industri Pengolahan Sensus Ekonomi*. Lampung: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.

- Bushra, F., Usman, A., dan Naveed, A. 2011. *Effect Of Transformational Leadership On Employee's Job Satisfaction And Organizational Commitment In Banking Sector Of Lahore, Pakistan*. International Journal Of Business And Social Science, Vol, 2. No. 18, halaman 261-266.
- Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington-Gray, L., Schroeder, A., 2016. *The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the US*. *Tour. Manage. Perspect.* 20, 195–203.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., dan Rosen, B. 2007. *A Multilevel Study Of Leadership, Empowerment, And Performance In Teams*. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), halaman 331–346.
- Damoah, John Ofori dan Alex Ntsiful. 2016. *Childcare Demands and Employee Performance: The Moderating Influence of Team Support*, Vol. 22 No. 1/2, halaman 36-50.
- De Vos, J., 2020. *The Effect of COVID-19 and Subsequent Social Distancing on Travel Behavior*. *Transp. Res. Interdisc. Perspect.* 100121.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Fitriyana. 2013. *Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Online Shop Menggunakan Structural Equation Modeling*. *Jurnal Gaussian*, Vol. 2, No. 2.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill, R. 2012. *Theory and Practice Of Leadership*. London: Sage.
- Gunduz dkk. 2016. *Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 243 – 249.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.

- Harrell, M. M. 2008. *The Relationships Between Leader Behavior, Follower Motivation, and Performance*. Florida: Departement of Psychology College of Sciences University of Central Florida
- Hotle, S., Murray-Tuite, P., Singh, K., 2020. *Influenza risk perception and travel-related health protection behavior in the US: Insights for the aftermath of the COVID-19 outbreak*. *Transp. Res. Interdisc. Perspect.* 100127.
- Hughes, dkk. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman Edisi 7*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Imran, et al. 2012. *How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective*. *Middle - East Journal of Scientific Research*, Vol. 11, No. 10, halaman 1455-1462.
- Jaiswal, N. K., dan Dhar, R. L. (2017). *The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity*. *Leadership dan Organization Development Journal*, 38(1), 2–21.
- Jiang, Weiping, Zhao, Xianbo dan Ni, Jiongbin. 2017. *The Impact of Transformational Leadership on employee Sustainable Performance; The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*. *Journal Sustainability*, Vol 9.
- Jyoti, Jeevan dan Bhau, Sonia. 2015. *Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification*. SAGE Open. India.
- Kartikarini, Mustikadewi. 2015. *Pengaruh Servant Leadership dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta*. Skripsi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. hal:1-144.
- Khan, Shahzad. et al (2012). *Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)*. *International Journal of Management and Strategy*. 3, hal 1-15.
- Kim, J., Giroux, M., Gonzalez-Jimenez, H., Jang, S., Kim, S., Park, J., Kim, J., Lee, J., Choi, Y., 2020. *Nudging to reduce the perceived threat of coronavirus*. *J. Advert.* <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1806154>.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Vet, H. C. W. De, dan Beek, A. J. Van Der. 2014. *Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire*. JOEM, 56(3), hal 331–337.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja SDM Cetakan Keenam*. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkunegara. 2007. *Bisnis Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Erlangga. Jakarta.
- Masi, Ralph J., dan Cooke, Robert A. 2000. *Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity*. The International Journal of Organizational Analysis, No 1, hal 16-47
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mira Rahayu, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi karyawan PT Bank Nusa Tenggara Barat (studi kasus pada karyawan PT Bank NTB – mataram tahun 2012)* Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Telekomunikasi dan Informasi di Institut Manajemen Telkom.
- Mukhtadi. 2018. *Empowerment Of Human Resources*. Indonesian Journal of Educational Review p-ISSN 2338-2018 | e-ISSN 2335-8407 Vol. 5, No.1 , July 2018, hal 134-146
- Musinguzi C., Namale L., Rutebemberwa E., Dahal A., Nahiry-Ntege P. dan Kekitiinwa A. 2017. *The Relationship Between Leadership Style And Health Worker Motivation, Job Satisfaction And Teamwork In Uganda*. Journal of Healthcare Leadership, 10 hal 21—32.
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Semarang: Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Patterson, K. 2003. *Servant Leadership: a Theoretical Model*. Publikasi Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Regent University.
- Priyanto, W. B. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomika-Bisnis, 7(2), 105–114. Retrieved from
- Rahma, Letti. 2017. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan PUPR Wilayah IV*

Bandung. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.

- Rawung, F. H. 2012. *The Effect of Leadership, Work Facilities, Work Ethic on The Work Motivation of Civil Administration in Manado State University*. Jakarta: Postgraduate Jakarta State University.
- Razak, A., Sarpan, S., dan Ramlan, R. 2018. *Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar*. International Review of Management and Marketing, Vol 8 Issue 6, 2018.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Santoso, Singgih, 2011. *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta : Penerbit PT Elex Media Komputindo
- Shadare, O.A. dan T.A. Hammed. 2009. “*Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State Nigeria*”. European Journal of Economics, Finance and administrative Sciences, Issue 16.
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). *The Relationship Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province*. Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies, 2(5), 21–29.
- Shin, S.J., & Zhou, J. 2003. *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea*. Academy of Management Journal, Vol. 46, halaman 703-714.
- Sinambela, L. Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Dan Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Strukan Edin, Nikolić Milan dan Senad Sefić. 2017. *Impact Of Transformational Leadership On Business Performance*, Tehnički vjesnik 24, Suppl. 2, hal 435-444.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RdanD*. Bandung: CV. Afabeta.

- Sujana, Ni PSP dan I Komang Ardana. 2020. *Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Udayan. E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 3, 2020 : 904-925.
- Sukitno, Raja Bambang. 2005. *Mengoptimalkan Performa Karyawan; dengan Prinsip Empati*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U., dan Djumahir. 2015. *The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 211, hal 1142–1147.
- Taruno, F. X. S. C., Thoyib, A., Zain, D., & Rahayu, M. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)*. Journal Aplikasi Manajemen, 10(3), 504–509.
- Terry, George R dan Leslie W. Rue, 2016. *Dasar-Dasar Manajemen, Penerjemah G.A Ticoalu*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Trompenaars, F. dan Voerman, E. (2010). *Harnessing The Strength of The World's Most Powerful Management Philosophy: Servant-Leadership Across Cultures*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Usman, H. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi Ketiga*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Wahyuni, E. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Nominal, IV(1), 96–112.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo dan Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winkler, Ingo. 2010. *Contemporar Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Springer, New York. Hal 108.

Yilmazkuday, H. (2020). *COVID-19 Deaths and Inter-County Travel: Daily Evidence from the US*. Available at SSRN 3568838.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., dan Marks, M. A. 2001. *Team leadership*. *The Leadership Quarterly*, 12(4), hal 451–483.