

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *QUALITY PRODUCT TRAINING* DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA BANK CENTRAL ASIA KCU GANG TENGAH)**

KARTIKA DEWI ADYARTA

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
2016**

Abstract

This study aimed to analyze the effect of Transformational Leadership, Training of Product Quality, and Motivation on Employee Performance. The selected research object in this study are employees of BCA KCU Gang Tengah, Semarang.

Data were collected through questionnaires filled out independently by 120 respondents selected by random sampling method Proportionate Stratified. Measurement of exogenous and endogenous constructs were tested using confirmatory factor analysis, and the results showed that the full feasibility test models are in the range of expected values.

The results of this study prove and the conclusions that: (1) Transformational leadership has significant effect on the motivation, (2) Training of Product Quality has significant impact on the motivation, (3) Transformational Leadership significant effect on the performance of employees, (4) Training of Product Quality has significant impact on the performance of employees, (5) Motivation has significant impact on the performance of employees, (6) transformational leadership has significant impact on the performance of employees through employee motivation, and (7) Training of Product Quality has significant impact on employee performance through motivation.

Keywords: Transformational Leadership, Training of Product Quality, Employee Motivation and Employee Performance, Quality Product Training

PENDAHULUAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk meneliti peran faktor kepemimpinan transformasional dan *quality product training* dalam meningkatkan kinerja karyawan serta motivasi sebagai variabel intervening pada Bank Central Asia KCU Gang Tengah. Penelitian ini penting dilakukan untuk menindak lanjuti perbedaan hasil penelitian pada penelitian terdahulu. Pembaruan dalam penelitian ini terdapat pada metodologi penelitian yang digunakan, data dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian yang telah dilakukan menggunakan metode analisis kualitatif, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Pendekatan baru dari manajemen, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan transformasional, *training*, dan motivasi. Dalam penelitian Wirawan (2009) dan Suranta (2002) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi. Selain itu dalam penelitian lain mengemukakan bahwa *training* juga memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, karena mereka merupakan aset perusahaan (Asad : 2015).

Pentingnya kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu terhadap standar kerjanya. Dalam penilaian kinerja, seorang karyawan harus memahami standar kerja mereka dan supervisor akan memberikan umpan balik kepada karyawan dalam bentuk pengembangan serta insentif yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Pada wawancara awal dengan beberapa karyawan pada Bank Central Asia, dari KCU Gang Tengah yaitu pada *Teller* yaitu Betty, Anastasia, Johan, Desi, Mira, Nanik dan Sriani, pada bagian *Customer Service Officer* yaitu Sudarmono, Jean, Grace, Via, Liliana, dan Gery, pada bagian *Back Office* dengan Ibu Henny, Vero, Fitri, dan Sri Mulyanti dapat

diketahui perusahaan tersebut gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Hal tersebut tercermin pada kepemimpinannya sehari-hari, dapat dilihat berdasarkan aspek gaya kepemimpinan menurut Bass (1994) mengenai aspek kepemimpinan transformasional yaitu pertama *Attributed Charisma*, yang berarti pemimpin bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Contoh hal tersebut yaitu dalam hal prestasi, bagi karyawan yang berprestasi memenangkan kejuaraan, pimpinan akan memberikan hadiah atau bonus berupa ucapan selamat dan rekomendasi untuk pemberian beasiswa.

Aspek kedua yaitu *Inspirational Leadership*, dimana Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, contohnya Pimpinan Cabang memberikan motivasi semangat kepada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan kalimat-kalimat motivasi atau membuat jargon penyemangat setiap pagi sebelum dimulai pekerjaan dan memberikan nasihat bijak dalam mencapai target perusahaan.

Aspek ketiga yaitu *Intellectual Stimulation*, dimana karyawan merasa bahwa pemimpin mendorong pegawai memikirkan cara kerja baru dalam melaksanakan tugas, contohnya Pimpinan setiap pagi melakukan *morning briefing* untuk memberikan arahan dan petunjuk mengenai strategi target cabang, kemudian memfasilitasi kebutuhan karyawan dalam setiap prosesnya, dan pimpinan memberikan contoh dalam pelaksanaannya.

Aspek keempat yaitu *Individualized Consideration*, dimana karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin, contohnya pimpinan memberikan ucapan selamat ulang tahun kepada karyawan ketika berulang tahun, ataupun pimpinan

bersedia menjenguk karyawan yang keluarganya sedang sakit atau berduka.

Aspek kelima yaitu *Idealized Influence*, yang dimaksudkan Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan dilihat yaitu pemimpin mau memberikan contoh atau role model dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dari beberapa hal tersebut maka tercermin bahwa kepemimpinan pada Bank Central Asia KCU Gang Tengah merupakan kepemimpinan transformasional.

Pemimpin cabang utama KCU Gang Tengah, Bapak Iwan mengatakan, kinerja karyawan BCA KCU Gang Tengah relatif masih perlu ditingkatkan, beliau menambahkan hal tersebut karena masih ditemukan pegawai yang tingkat kinerjanya tidak meningkat sehingga target perusahaan belum maksimal tercapai ketika dilakukan survey *roleplay* produk pada seluruh kantor cabang pembantu

menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Contoh yang dapat

KCU Gang Tengah. Kepala layanan KCU Gang Tengah menambahkan bahwa masih banyak ditemukan karyawan yang belum menguasai produk ataupun operasional layanan, tentunya hal tersebut menghambat pelayanan dan yang berimbas langsung pada kinerja. Kurangnya kualitas karyawan yang disebabkan karyawan kurang memahami penguasaan produk ataupun operasional, dapat mempengaruhi pencapaian target dalam pemenuhan solusi nasabah, yang merupakan salah satu indikator kinerja, juga merupakan indikasi belum maksimalnya pengendalian karyawan yang merupakan indikator motivasi.

Tabel 1.1
Daftar Nilai CE & BSQ

NO	BRANCH NAME	WAVE 1 (APRIL-JULI 2015)	WAVE 2 (AGUSTUS- NOVEMBER 2015)
1	SEMARANG	4,53	4,41
2	WELERI	4,68	4,67
3	UNGARAN	4,55	4,53
4	SILIWANGI	4,56	4,57
5	MT HARYONO	4,49	4,32
6	GATOT SUBROTO	4,66	4,74
7	BANYUMANIK	4,65	4,58
8	TANJUNG MAS	4,60	4,62
9	SULTAN AGUNG	4,56	4,53
10	PANDANARAN	4,65	4,78
11	NGALIYAN	4,58	4,60
12	KEDUNGMUNDU	4,48	4,42
13	PURI ANJASMORO	4,52	4,54
14	GANG TENGAH	4,74	4,63
15	KRANGGAN	4,68	4,79
16	INDUSTRI	4,56	4,53
17	SUARI	4,58	4,55
18	TELOGOREJO	4,49	4,58
19	MAJAPAHIT	4,65	4,71
20	GRAJEN	4,68	4,64
21	PEDURUNGAN	4,44	4,50

Sumber: www.gallup.com

Untuk mengetahui tingkat pencapaian dalam target pencapaian solusi dan pelayanan nasabaah, BCA dibantu oleh *team survey international* yang bernama Gallup untuk mensurvei para nasabah BCA dengan memberikan penilaian kinerja karyawan terutama *frontliner* dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Dalam survei tersebut, nasabah diberikan 8-10 pertanyaan yang terbagi dalam beberapa aspek selama minimal kurun waktu 10 menit mengenai kinerja karyawannya BCA dalam memberikan pelayanan dan pemberian solusi yang tepat unuk nasabah dan selanjutnya nasabah dipersilahkan memberikan skor atas pelayanan tersebut atau keseluruhan pelayanan BCA dalam pemenuhan solusi nasabah. Dapat kita lihat, berdasarkan gambar tabel 1.1 dari survei tersebut diharapkan setiap kantor cabang dapat memenuhi *passinggrade* yang telah ditentukan perusahaan yaitu

4,75. Namun berdasarkan Data nilai CE & BSQ di tahun 2015, masih banyak kantor cabang BCA Kota Semarang terutama KCU Gang Tengah beserta KCP di bawahnya yang nilainya dibawah *passinggrade*. Maka dapat dilihat adanya gejala atau indikasi kurang optimalnya perusahaan tersebut. Dan hal tersebut merupakan masalah penelitian yang menjadi dasar penelitian ini.

Pada beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai keepemimpinan transformasional dan *quality product training* dalam meningkatkan kinerja karyawan serta motivasi sudah banyak dilakukan, tetapi hasil penelitian masih menunjukkan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, perlu untuk dilakukan penelitian untuk menindaklanjuti perbedaan hasil penelitian tersebut. Berikut merupakan perbandingan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan:

Tabel 1.2
Perbandingan Penelitian

<i>Research Gap</i>	<i>Has Relationship</i>	<i>Has No Relationship</i>
Kepemimpinan Transformasional-Motivasi	Akeel & Subramaniam (2013)	Eres (2011)
Kepemimpinan Transformasional- Kinerja Karyawan	Ben & Agu (2012)	Timothy, <i>et al.</i> (2011)
<i>Quality product Training</i> - Motivasi	Chidambaram (2013)	<i>Ismail et all</i> (2014)
<i>Quality product Training</i> - Kinerja Karyawan	Mahmod & Asad (2015)	Farjad (2012)
Motivasi -Kinerja Karyawan	Susan, <i>et al.</i> (2012)	Abdulsalam & Mawoli (2012)

Seperti yang sudah disampaikan dalam latar belakang masalah, dapat disimpulkan beberapa masalah dalam penelitan ini yatitu masalah pertama adanya kesenjangan penelitian antar variabel dari hasil beberapa penelitian yatitu antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja, kepemimpinan transformasional dengan motivasi, *quality product training* dengan kinerja karyawan, *quality product training* dengan motivasi serta motivasi dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian

tersebut menunjukkan pengaruh hasil yang signifikan antar variabel, namun pada beberapa penelitian lain memiliki hasil yang berseberangan.

Masalah penelitian kedua yaitu adanya fenomena bisnis yang terjadi dikarenakan tidak tercapainya hasil target CE & BSQ sesuai *passinggrade* yang telah ditentukan perusahaan. Dimana perusahaan telah menentukan *passinggrade* setiap cabang untuk bisa mencapai nilai minimum 4,75 di setiap periode penilaiannya. Namun rata-rata di

beberapa cabang di KCU Gang Tengah beserta KCP nya masih belum dapat mencapai nilai tersebut.

Telaah Pustaka

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Motivasi Karyawan

Pakar mengenai gaya kepemimpinan transformasional, Bass (1990) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Subramaniam dan Akeel (2013) dalam penelitiannya berjudul *The Role Of Transformation Leadership Style In Motivating Public Sector Employees In Libya* mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan, stimulasi intelektual dan pengaruh individu.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Pengaruh Quality Product Training pada Motivasi Karyawan

Menurut Ismail et all (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *Effect Of Administrators's Role In Training Programmes and Trainees, Motivation on Training Maintenance* menunjukkan bahwa motivasi trainer dan komunikasi yang baik berpengaruh signifikan terhadap pemeliharaan *training*, dan cara penyampaian motivasi trainer berpengaruh terhadap pemeliharaan *training*.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: *Quality Product Training* karyawan berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan

Pengaruh Motivasi Karyawan pada Kinerja Karyawan

Berdasar teori Lawler dan Porter, *Performance* merupakan hasil interaksi perkalian dari *effort*, *ability* dan *role perception*. *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan karyawan dalam situasi tertentu. *Ability* adalah karakteristik individual seperti intelegensi, *manual skill*, *traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya relatif stabil. Sedangkan *role perception* adalah kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan pandangan evaluator atau atasan langsung tentang *job requirementnya*. Dalam model Lawler dan Porter diketahui bahwa *performance* merupakan hasil interaksi perkalian antara *effort* (motivasi), *ability* dan *role perception*.

Sebuah penelitian oleh Trivellas, et al. (2010) yang berjudul *Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector*, menguji pengaruh motivasi karyawan terhadap dua variabel *dependent* yakni kesetiaan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesetiaan karyawan, maupun terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yaakob (2011) yang berjudul *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*, yang menguji pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di lingkungan pegawai negeri di Malaysia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel motivasi terbukti mampu menjadi fungsi yang positif dan signifikan dari kinerja karyawan, penulis menambahkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas manajemen strategis sebaiknya berdasar pada peningkatan motivasi.

Lebih lanjut sebuah penelitian ditulis oleh Susan, et al. (2012), berjudul *Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya*, meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja aparat keamanan public yakni polisi di Kenya. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja aparat polisi. Sang *Author* merekomendasikan kepada pemerintah dan pihak yang berkepentingan untuk memperhatikan motivasi para polisi, untuk meningkatkan kinerja mereka.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan

Leadership (kepemimpinan) merupakan proses di mana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Keefektifan anggota-anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan tergantung pada pengaruh yang diberikan oleh pimpinan. Secara eksplisit, penurunan tingkat kinerja karyawan dapat diatasi apabila pimpinan mampu mengakomodasikan seluruh unsur yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik.

Ben and Agu (2012) melakukan penelitian dengan judul *Impact Of*

Transformational And Transactional Leadership On Organizational Performance, menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja di *Cross River State Nigeria*. Penemuannya mengindikasikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

Lebih lanjut penelitian oleh Thamrin (2012) berjudul *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*, menggunakan 105 karyawan *shipping company* di Jakarta yang sudah bekerja minimal 5 tahun, menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Quality Product Training pada Kinerja Karyawan

Menurut Mahfod dan Asad (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *Training and development and it's impact on the employee's a study of agility performance Company-Kingdom of bahrain* menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara *training* dan kinerja karyawan. Penggunaan metode *training* yang berbeda dan fokus kebutuhan dan menggunakan teknologi modern sebagai dasar untuk penerapan program *Training* dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅: *Quality Product Training* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Penelitian oleh Tebeian (2012) dengan judul “*The Impact of Motivation Through Leadership on Group Performance*” menemukan bahwa jika motivasi memediasi Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja karyawan.

Mengacu melalui Motivasi Karyawan pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₆: Motivasi Karyawan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Pengaruh Quality Product Training pada Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Menurut Dar *et al* (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “*Trainee programme reactions and work*

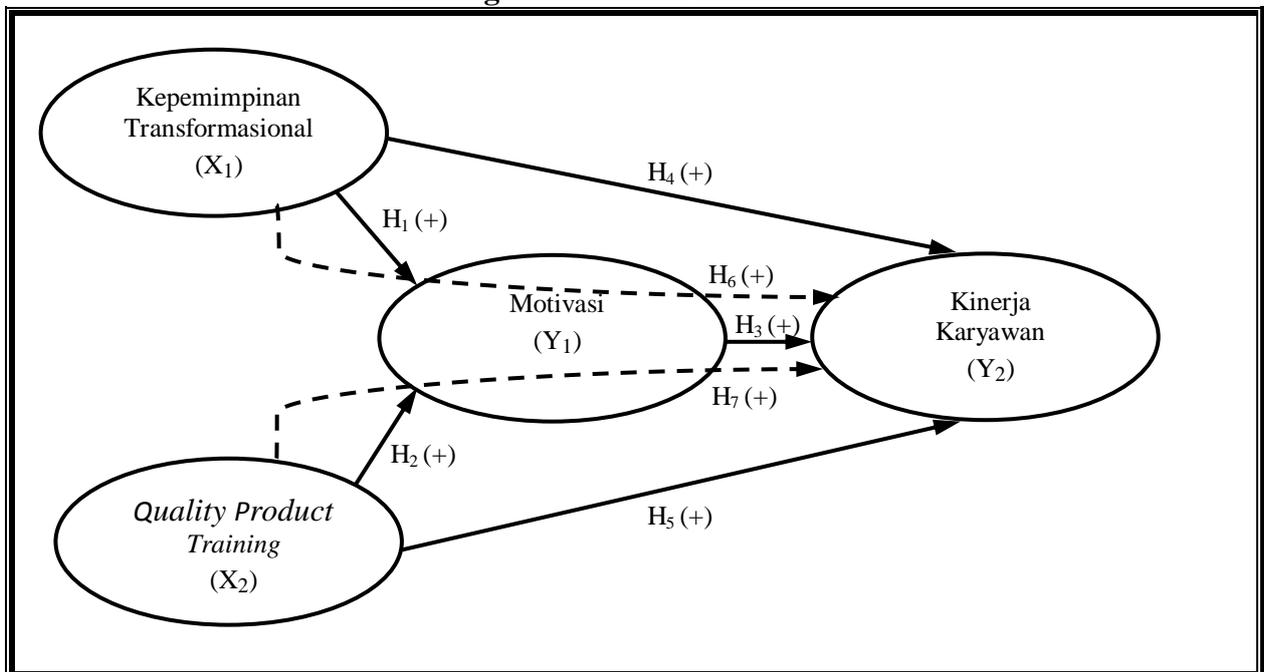
performance: the moderating role of intrinsic motivation”, menunjukkan bahwa Training berhasil menunjukkan peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi dan keterampilan.

Lebih lanjut penelitian Dysvix *et al* (2010), dalam penelitiannya yang berjudul “*Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post-Selection HRM Practices and Organizational Performance*”, menunjukkan program training yang relevan dan mendukung untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, dan dapat memfasilitasi motivasi mereka bahwa mereka ingin berbuat baik untuk organisasi dan dengan upaya peningkatan kinerja mereka.

Pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₇: Motivasi Karyawan memediasi hubungan Quality Product training dan kinerja karyawan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan BCA KCU Gang Tengah, yang berjumlah 148 karyawan

Sampel

Dengan mengacu sampel minimum dalam penelitian ini sebesar 120 (5 x 24 indikator), maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden yang diambil dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dari target populasi sebesar 148 responden.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi yang memprediksi hubungan emosional para pengikut pada pimpinannya dan stimulasi emosional dan motivasional para pengikut sebagai konsekuensi dari perilaku pimpinan (Muijen, Hartog & Koopman 1997). Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) mengembangkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua macam. Antara lain:

1. Kepercayaan Pengikut
(*Follower Belief Questionnaire*)
 - a. Inspirasi
 - b. Kekaguman
 - c. Pemberdayaan
2. Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior Questionnaire*)
 - d. Menunjukkan empati
 - e. Menjelaskan misi dengan menarik
 - f. Menunjukkan keyakinan

- g. Meningkatkan image
- h. Memberikan peluang untuk sukses

Quality Product Training

Training Menurut Carrell dan Kuzmits (1982:282) mendefinisikan sebagai proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (*knowledge*), ketampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi.

Training adalah salah satu strategi penting suatu organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan diperlukan untuk memenuhi tantangan (Goldstein dan Gilliam, 1990; Rosow dan Zager, 1988.)

Pelatihan adalah salah satu strategi penting untuk organisasi untuk membantu karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan (Goldstein dan Gilliam, 1990; Rosow dan Zager, 1988.)

Menurut Mangkunegara (2009:47), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam pelatihan:

1. Instruktur
Pelatih yang dipilih untuk memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten.
2. Peserta
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, juga harus memiliki semangat tinggi.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan criteria yang terinci dan terukur.

Motivasi Karyawan

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Pareek (1985) merumuskan indikator-indikator motivasi pegawai kedalam enam indikator sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja pegawai
- b. Pengaruh pegawai
- c. Pengendalian pegawai
- d. Ketergantungan pegawai
- e. Perluasan pegawai
- f. Afilliasi pegawai

Kinerja Karyawan

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas dan efisiensi kerja. Kualitas pekerjaan yang dimaksud meliputi hasil penyelesaian atas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan target, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai prosedur, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, serta pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, kuantitas pekerjaan meliputi target pekerjaan yang dimiliki oleh para pegawai, rencana kerja pegawai dan pegawai dapat bekerja dengan baik sedangkan untuk efisiensi kerja meliputi inisiatif dan koordinasi kerja yang baik diantara pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai penilaian total seberapa baik seorang karyawan mencapai harapan organisasi (Allen et al, 2003). Jamal (2007) menjelaskan kinerja karyawan sebagai fungsi yang seorang individu dapat mencapai sukses dengan sumber daya yang tersedia dan melalui kendala normal.

Menurut Campbell (1990), beberapa sarjana percaya bahwa

kinerja karyawan adalah perilaku yang ditunjukkan atau sesuatu yang dilakukan oleh karyawan. Jadi kinerja karyawan terbentuk bukan terbangun dari dimensi yang tunggal tetapi multidimensional yang terdiri dari berbagai perilaku. Campbell (1990) menggunakan model delapan faktor menangkap dimensi kinerja karyawan menyeluruh terdiri dari: perilaku tertentu, komunikasi lisan, usahanya, disiplin pribadi, tingkat dimana seseorang membantu kelompok dan rekannya, pengawas atau kepemimpinan, dan manajerial serta administrasi.

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernardin (1995) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas.
- b. Kuantitas.
- c. Ketepatan Waktu.
- d. Efektifitas.
- e. Kemandirian.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dan terbuka dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006).

Sedangkan untuk pertanyaan terbuka digunakan untuk memperoleh tanggapan, pendapat atau ide responden secara bebas yang berguna untuk mendukung jawaban responden atas pertanyaan tertutup.

TEKNIK ANALISIS

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

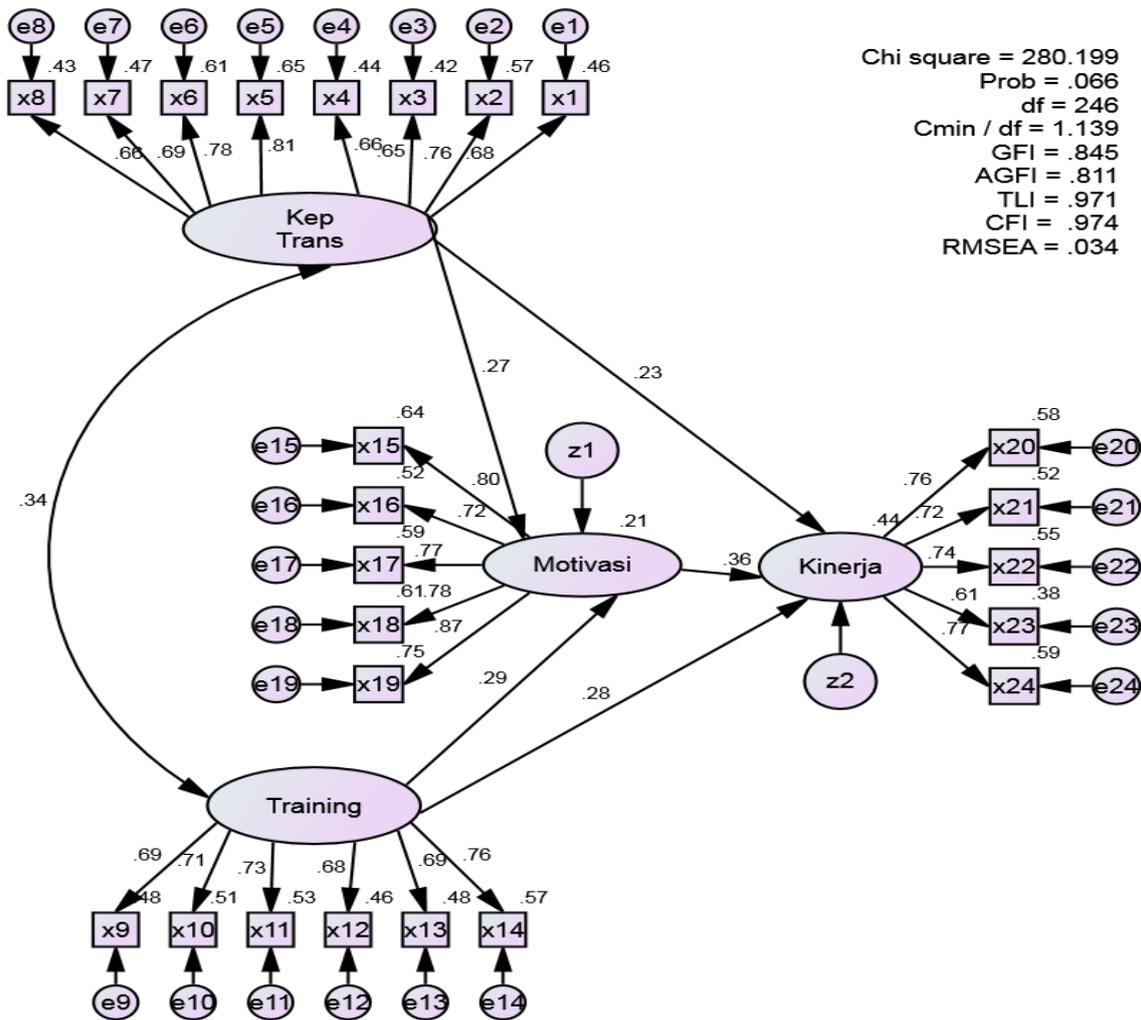
ANALISIS DATA

Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini:

1. Pengujian *Goodness of Fit*

Goodness of fit test digunakan untuk menguji kelayakan model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Gambar 4.5
Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)



Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM disajikan dalam Tabel berikut ini:

Tabel 4.21
Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Model* (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	283.586	257.521	Baik
Probability	≥ 0.05	0.294	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.020	Baik
GFI	≥ 0.90	0.853	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.821	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.992	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik
Chi Square / df	≤ 2.00	1.047	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pengujian Asumsi SEM

a. Evaluasi Normalitas Data

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

Tabel 4.17

Uji Normalitas Data Setelah Transformasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x8	4	10	0.449	2.008	-0.179	-0.399
x7	4	10	0.156	0.696	-0.550	-1.230
x6	4	10	0.177	0.791	-0.243	-0.543
x5	4	10	0.362	1.618	-0.492	-1.099
x4	4	10	0.327	1.462	-0.527	-1.179
x3	4	10	0.082	0.367	-0.405	-0.905
x2	4	10	0.343	1.536	-0.596	-1.332
x1	4	10	0.208	0.928	-0.284	-0.636
x24	4	10	0.086	0.385	-0.675	-1.509
x23	4	10	-0.024	-0.106	-0.024	-0.054
x22	4	10	0.161	0.718	-0.162	-0.363
x21	4	10	-0.143	-0.641	-0.809	-1.810
x20	4	10	-0.083	-0.372	-0.753	-1.684
x15	4	10	-0.058	-0.261	-0.202	-0.453
x16	4	10	-0.038	-0.171	-0.602	-1.346
x17	4	10	-0.019	-0.086	-0.639	-1.430
x18	4	10	-0.151	-0.675	-0.883	-1.974
x19	4	10	0.018	0.081	-0.698	-1.560
x9	4	10	0.075	0.333	-0.604	-1.351
x10	4	9	0.034	0.154	-0.720	-1.609
x11	4	10	-0.103	-0.461	-0.322	-0.720
x12	4	10	0.282	1.261	-0.237	-0.529
x13	4	10	0.194	0.870	-0.622	-1.392
x14	4	10	0.063	0.281	-0.351	-0.784
Multivariate					8.37	1.298

Evaluasi normalitas setelah transformasi menunjukkan bahwa semua variabel sudah terdistribusi normal secara univariate. Pengujian normalitas secara multivariate diperoleh nilai Kurtosis

Evaluasi atas *Outliers*

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al.*, 1995 dalam Ghozali, 2005:129).

sebesar 7,072. Nilai tersebut masih berada di bawah angka 8. Hal ini menunjukkan bahwa secara multivariate yang masih dapat diterima (Kline, 2010).

a. *Univariate Outlier*

Deteksi *univariate outlier* dianalisis dengan menggunakan nilai z-score dari masing-masing dimensi. Nilai z-score yang jauh dari angka ± 3 mengindikasikan adanya *outlier*.

Tabel 4.18
Identifikasi *Outlier Univariate*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	120	-2.49555	1.04945	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	120	-2.24998	1.22640	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	120	-2.44797	1.29355	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	120	-2.78751	1.06598	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	120	-2.13438	1.49066	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	120	-2.21972	1.41252	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	120	-1.99135	1.46624	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	120	-2.37490	1.50485	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	120	-2.56891	1.46472	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	120	-2.72337	1.50770	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	120	-1.87721	1.76153	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	120	-2.30703	1.59203	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	120	-3.03802	1.33145	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	120	-2.81040	1.48235	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	120	-3.06214	1.57219	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	120	-2.90484	1.58215	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	120	-1.99719	1.26027	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	120	-2.62303	1.49557	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	120	-2.77002	1.46105	.0000000	1.0000000
Zscore(x20)	120	-2.49866	1.54488	.0000000	1.0000000
Zscore(x21)	120	-2.46185	1.16990	.0000000	1.0000000
Zscore(x22)	120	-2.72335	1.30838	.0000000	1.0000000
Zscore(x23)	120	-2.10105	1.27472	.0000000	1.0000000
Zscore(x24)	120	-2.58340	1.52154	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

Hasil identifikasi menunjukkan meskipun ada angka *z*-score yang berada di atas ± 3 namun karena normalitas *univariate* masih memenuhi maka data *outlier* tidak akan dibuang.

b. Multivariate Outlier

Deteksi terhadap *Multivariate Outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai

mahalanobis distance. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional

Tabel 4.19
Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
27	42.314	.012	.762
39	41.782	.014	.489
40	41.728	.014	.232
1	40.901	.017	.150
98	40.532	.019	.076
105	39.783	.023	.055
21	39.172	.026	.039
73	38.950	.028	.019
70	38.497	.031	.012
9	38.095	.034	.008
97	37.649	.038	.006
24	37.536	.039	.002
45	37.235	.041	.001
7	35.667	.059	.012
77	35.293	.064	.010
74	34.994	.068	.008
35	34.208	.081	.017
78	34.180	.082	.009
106	33.661	.091	.012
95	33.458	.095	.009
115	33.353	.097	.006
22	33.245	.099	.003
33	32.980	.104	.003
79	32.263	.121	.009
89	31.928	.129	.010
18	31.507	.140	.014
120	31.464	.141	.009
104	31.315	.145	.007
44	31.252	.147	.004
53	31.240	.147	.002
13	30.886	.157	.003
58	30.123	.181	.013
32	30.065	.183	.008
60	29.279	.210	.034
101	29.178	.214	.027

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 24 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(24,0.001)} = 51,179$. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 42,314 yang masih berada di bawah batas maksimal *Multivariate Outliers*.

Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Indikasi adanya multikolineritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 0,000

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* tidak berada cukup dekat dari nol. Hal ini menunjukkan tidak adanya masalah singularitas.

1. Evaluasi atas nilai residual

Evaluasi terhadap nilai residual dilakukan pada nilai *standardized residual covariance matrix*. Nilai kovarians matriks yang jauh di atas $\pm 2,58$ mengindikasikan masih adanya gangguan pada kesesuaian model yang dibentuk dengan data penelitian.

Evaluasi nilai *standardized residual covarians* pada lampiran menunjukkan masih memiliki nilai-nilai di bawah $\pm 2,58$. Hal ini menunjukkan masih relative kecilnya gangguan model.

2. Reliability dan Variance Extract

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Sedangkan pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai minimum *variance extract* yang dapat diterima adalah 0,50.

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.20
Reliability dan Variance Extract

Variabel	λ	λ^2	$1 - \Sigma\lambda^2$	Variance Extract	Reliability
Kepemimpinan Transformatif					
x1	0.677	0.458	0.542	0.891	0.507
x2	0.758	0.575	0.425		
x3	0.646	0.417	0.583		
x4	0.665	0.442	0.558		
x5	0.807	0.651	0.349		
x6	0.781	0.610	0.390		
x7	0.686	0.471	0.529		
$\Sigma\lambda$	0.656	0.430	0.570		
$(\Sigma\lambda)^2$	5.676	4.055	3.945		
Training					
x9	0.691	0.477	0.523	0.859	0.505
x10	0.714	0.510	0.490		
x11	0.725	0.526	0.474		
x12	0.680	0.462	0.538		
x13	0.692	0.479	0.521		
x14	0.757	0.573	0.427		
$\Sigma\lambda$	4.259	3.027	2.973		
$(\Sigma\lambda)^2$	18.139				
Motivasi					
x15	0.799	0.638	0.362	0.891	0.622
x16	0.718	0.516	0.484		
x17	0.770	0.593	0.407		
x18	0.779	0.607	0.393		
x19	0.869	0.755	0.245		
$\Sigma\lambda$	3.935	3.109	1.891		
$(\Sigma\lambda)^2$	15.484				
Kinerja					
x20	0.762	0.581	0.419	0.846	0.524
x21	0.724	0.524	0.476		
x22	0.739	0.546	0.454		
x23	0.613	0.376	0.624		
x24	0.771	0.594	0.406		
$\Sigma\lambda$	3.609	2.621	2.379		
$(\Sigma\lambda)^2$	13.025				

Sumber

: Data primer yang diolah, 2016

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya

memperlihatkan hasil dimana semua variabel memiliki ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki

reliability yang lebih besar dari 0,70. Sedangkan hasil pengujian *variance extract* menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi. Setelah asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai t dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan

yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal tersebut terlihat dari nilai *variance extract* masing-masing variabel adalah lebih dari 0,50.

SEM. Untuk menguji penerimaan hipotesis penelitian sebagaimana diajukan sebelumnya maka selanjutnya akan dibahas dengan berdasarkan pada hasil SEM berikut ini.

Tabel 4.22
Regression Weight Structural Equational

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket
Motivasi <--- Kep_Trans	0.339	0.13	2.603	0.009	Sig
Motivasi <--- Training	0.346	0.127	2.717	0.007	Sig
Kinerja <--- Kep_Trans	0.251	0.111	2.262	0.024	Sig
Kinerja <--- Training	0.301	0.111	2.706	0.007	Sig
Kinerja <--- Motivasi	0.32	0.092	3.465	***	sig

Sumber : Data primer yang diolah, 2016
Model persamaan struktural berdasarkan hasil tersebut dapat ditulis sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Motivasi} &= 0.339 \text{ Kep_Trans} + 0,346 \text{ Training } z_1 \\ \text{Kinerja} &= 0.251 \text{ Kep_Trans} + 0.301 \text{ Training} + 0.320 \text{ Motivasi} + z_2 \end{aligned}$$

Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Model penelitian memberikan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui variabel intervening. Pengaruh tidak langsung merupakan perkalian dari koefisien regresi.

Tabel 4.23
Standardized Direct Effect

	Quality Product Training	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
Motivasi	0.288	0.275	-
Kinerja Karyawan	0.280	0.228	0.358

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel Motivasi Karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih besar (0,358) dibanding pengaruh *Quality Product*

Training terhadap Kinerja Karyawan (0,282). Pada pengujian terhadap Kinerja karyawan, pengaruh variabel Kepuasan kerja adalah yang terbesar 0,320.

Tabel 4.24
Standardized Indirect Effect

	<i>Quality Product Training</i>	Kepemimpinan Transformasional
Motivasi	0.000	0.000
Kinerja Karyawan	0.103	0.098

Hasil analisis mendapatkan bahwa pengaruh *Quality Product Training* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi adalah lebih besar (0,103) dibanding pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi (0,098).

Efek Mediasi

Efek mediasi diuji dengan menggunakan uji Sobel yang diperoleh dari hasil uji dari model langsung.

Secara keseluruhan, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung (0.280 dan 0.228) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung (0.103 dan 0,098). Hal ini berarti penelitian ini terdapat pengaruh intervening yang lemah.

Tabel 4.25
Uji Mediasi Sobel Motivasi Atas Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja

	B	Sb
Motivasi <--- Kep_Trans	0.339	0.130
Kinerja <--- Motivasi	0.320	0.092
a.b	0.1085	
S2b.a2	0.0010	
S2a.b2	0.0017	
S2a.S2b	0.0001	
t	2.0333	

Nilai t uji Sobel diperoleh sebesar 2,0333. Nilai tersebut lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Motivasi dapat

memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.

Tabel 4.26
Uji Mediasi Sobel Motivasi Atas Hubungan *Quality Product Training* dengan Kinerja

	B	Sb
Motivasi <--- Kep_Trans	0.339	0.130
Motivasi <--- Q.P Training	0.346	0.127
a.b	0.1173	
S2b.a2	0.0019	
S2a.b2	0.0020	
S2a.S2b	0.0003	
t	1.8209	

Nilai t uji Sobel diperoleh sebesar 1,8209. Nilai tersebut lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh *Quality Product Training* terhadap Kinerja.

Pembahasan

Model penelitian mendapatkan bahwa semua koefisien memiliki arah positif yang mendukung arah pengujian yang dihipotesiskan. Namun demikian pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut:

1. Uji Hipotesis 1 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Parameter estimasi pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.603 dengan probabilitas = 0,009 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 1.

2. Uji Hipotesis 2 : Pengaruh *Quality Product Training* terhadap Motivasi

Parameter estimasi pengaruh *Quality Product Training* terhadap Motivasi menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.717 dengan probabilitas = 0,007 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa *Quality Product Training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 2.

Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini

1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki

3. Uji Hipotesis 3 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Parameter estimasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.262 dengan probabilitas = 0,024 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 3.

4. Uji Hipotesis 4 : Pengaruh *Quality Product Training* terhadap Kinerja

Parameter estimasi pengaruh *Quality Product Training* terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.706 dengan probabilitas = 0,007 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa *Training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 4.

5. Uji Hipotesis 5 : Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Parameter estimasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 3.465 dengan probabilitas = 0,000 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 5.

serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi

- karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan
2. *Quality product training* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Pelatihan yang lebih intensif dan lebih baik akan memberikan motivasi karyawan yang lebih besar.
 3. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan kinerja karyawan yang lebih besar.
 4. *Quality product training* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang lebih intensif dan lebih baik akan memberikan kinerja karyawan yang lebih besar.
 5. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

- memberikan motivasi karyawan yang lebih besar.
- kinerja karyawan. Motivasi yang lebih besar akan memberikan kinerja karyawan yang lebih besar.
6. Motivasi secara positif dan signifikan menjadi variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.
 7. Motivasi secara positif dan signifikan menjadi variabel pemediasi pengaruh *quality product training* terhadap kinerja karyawan. Peningkatan motivasi karyawan akan meningkatkan *quality product training* karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan

Kesimpulan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah pertama adanya kesenjangan penelitian. Masalah penelitian kedua yaitu adanya fenomena bisnis yang terjadi dikarenakan tidak tercapainya hasil target CE & BSQ sesuai *passinggrade* yang telah ditentukan perusahaan. Dimana perusahaan telah menentukan *passinggrade* setiap cabang untuk bisa mencapai nilai minimum 4,75 di setiap periode penilaiannya. Namun rata-rata di beberapa cabang di KCU Gang Tengah beserta KCP nya masih belum dapat mencapai nilai tersebut.

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian tersebut dikembangkan sebuah model penelitian yang terdiri dari empat variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan transformasional dan *quality product training* sebagai variabel eksogen, dan motivasi dan kinerja karyawan sebagai

variabel endogen. Pengujian terhadap model penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil pengujian SEM menghasilkan nilai Chi Square sebesar 280,199 dengan probabilitas sebesar 0,066 sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang diuji merupakan model yang fit. Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketujuh hipotesis yang diteliti dalam penelitian ini, dapat dibuktikan. Dengan demikian hasil penelitian ini telah menjawab permasalahan penelitian.

Implikasi Teoritis

Dengan diterimanya hipotesis dalam penelitian ini, yang didukung oleh hasil analisis data serta dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional dan *quality product training* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

motivasi karyawan yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut muncul baik secara parsial maupun secara simultan, hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional, *quality product training*, dan motivasi, mempunyai pengaruh positif dan misi serta strateginya untuk dimengerti dan dijadikan komitmen bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Implikasi Manajerial

Sumber Daya Manusia yaitu karyawan dilihat dari data karakteristik jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur dan masa kerja sangat potensial untuk diberdayakan dalam pencapaian target dan sasaran kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan yang timbul, berdasarkan hasil penelitian ini maka beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan kepada BCA KCU Gang Tengah adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan perhitungan angka indeks variabel kepemimpinan transformasional (Tabel 4.4) dapat dilihat bahwa indikator ketujuh, yakni pemimpin meningkatkan image, memiliki angka indeks yang terendah (77,50) dibandingkan dengan indikator lain pada variabel yang sama. Hal tersebut merupakan konsisten dengan salah satu temuan tentang kepemimpinan transformasional pada Tabel 4.5 yang menyebutkan bahwa Para karyawan menginginkan atasan dapat menjaga citra positif dalam bersikap dan pengambilan keputusan dengan bijaksana. Mengacu hasil tersebut, maka penulis memberikan saran kepada Pimpinan BCA KCU Gang Tengah, untuk meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan dengan bijaksana dan adil.

dan mampu dipergunakan untuk meramalkan kinerja karyawan.

Menurut Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa pemimpin mengawali adanya suatu perubahan setelah penetapannya sebagai seorang pemimpin. Kemudian mengakomodasi visi

2. Mengacu pada perhitungan angka indeks variabel *quality product training* seperti terlihat pada Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa angka indeks terendah dimiliki oleh indikator ketiga, yakni metode pelatihan dengan angka indeks sebesar 72,17. Karyawan mempersepsikan metode *training* yang diberikan kurang variatif dan masih monoton, karyawan menginginkan metode yang menarik dan variatif sehingga lebih mudah dalam pemahaman produk perusahaan pada *quality product training*, hal tersebut konsisten dengan salah satu temuan variabel motivasi karyawan (Tabel 4.7). Berdasarkan uraian tersebut, penulis memberikan saran kepada BCA KCU Gang Tengah untuk mengkomunikasikan dengan trainer atau pemateri pada *Quality product training* untuk memberikan metode pelatihan yang variatif dan menarik sehingga dapat meningkatkan pemahaman para karyawan dalam pengetahuan produk perusahaan, dan memotivasi karyawan dalam bekerja sesuai dengan tupoksi dan berdampak pada kinerja karyawan dalam pencapaian visi misi perusahaan.
3. Mengacu pada hasil perhitungan angka indeks variabel motivasi (Tabel 4.8), dapat dilihat bahwa karyawan memiliki prestasi kerja yang terendah terhadap indikator pekerjaan itu sendiri dengan angka

indeks 80,3. Hal tersebut konsisten dengan temuan penelitian variabel ini (Tabel 4.9) yang menyatakan bahwa Prestasi kerja karyawan masih belum maksimal karena belum semua karyawan memiliki kemampuan penguasaan produk perusahaan. Berdasar uraian tersebut, penulis memberikan saran kepada BCA KCU Gang Tengah untuk meningkatkan *quality product training* atau *roleplay* yang berkesinambungan dan teroganisir oleh para pemimpin atau atasan terkait, terutama *product training* sehingga memaksimalkan pengetahuan karyawan dalam memotivasi pencapaian target-target perusahaan dan visi misi perusahaan sehingga dengan maksimalnya kinerja karyawan, hal tersebut dapat meningkatkan prestasi karyawan.

4. Mengacu pada analisis angka indeks variabel kinerja karyawan pada Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa karyawan memberikan persepsi terendah pada indikator kemandirian dalam kerja. Hal tersebut salah satu hasil temuan pertanyaan terbuka variabel kinerja karyawan (Tabel 4.11) yang

Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, namun terdapat keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengukur kinerja karyawan secara *self report*. Hal ini dapat menjadi ukuran yang bias karena jawaban responden dalam menilai diri sendiri cenderung kurang objektif.

Agenda Penelitian Mendatang

Mengacu pada keterbatasan penelitian, maka agenda penelitian selanjutnya pada ukuran indikator kinerja karyawan dapat menggunakan ukuran kinerja berdasarkan pengukuran standar organisasi.

menyatakan bahwa penyelesaian masalah atau pekerjaan masih diperlukan dukungan atasan karena pengetahuan produk yang belum maksimal, secara tidak langsung belum maksimalnya kemandirian kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, penulis memberikan saran kepada BCA KCU Gang Tengah untuk meningkatkan dukungan yang diberikan kepada karyawan baik dukungan secara moril maupun secara materiil. Dukungan moril dapat diberikan dengan cara menyemangati para karyawan di setiap *meeting* pagi atau sore hari dengan memberikan bekal *sharing* produk, *sharing* kasus dan trik-trik dalam penyelesaian masalah, dan selalu menghimbau karyawan untuk saling membantu penyelesaian masalah. Sedangkan dukungan materiil dapat diberikan dengan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan para karyawan dalam penyelesaian masalah sehingga kemandirian dalam bekerja dapat maksimal dan kinerja karyawan meningkat.

Beberapa riset sebelumnya menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel kepemimpinan transformasional, *product quality training*, dan motivasi karyawan yang diuji dalam penelitian ini, ada beberapa variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya komitmen karyawan dan imbalan / *reward*. Untuk penelitian mendatang dapat diteliti hubungan variabel-variabel di luar model penelitian ini, yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsalam, Dauda & Mawoli, Abubakar. (2012). "Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State". *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 14; 2012.
- Akeel, Abu Baker Almintisir Abu Baker & Subramania, Indra Devi .(2013). The Role of Transformation Leadership Style in Motivating Public Sector Employees in Libya". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2): 99-108, 2013 ISSN 1991-8178
- Asad, Mahmood & Joma Mahfod. (2015). "Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain". *International Review of Management and Business Research* : Vol. 4, Issue 3; 2015.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- _____. (1990a). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
- _____. (1990b). Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership. New York: Free Press.
- _____. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal Of Work And Organizational Psychology* , 9-32.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development". *Research in organizational Change and development*, 4: 231- 272.
- _____. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I Jung & Y. Berson. (2003). "Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, pp. 207-218.
- Behling, O & McFillen, J.M. (1996). "A syncretical model of charismatic/transformational leadership". *Group & Organization Management*, 21 (2): 163-191.
- Belonio, Rochelle Joy (2012). "The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok". [*AU-GSB e-Journal*](#), Vol. 5 No. 2 Dec 2012.
- Ben, Etim Udoh & Agu . Agu. O. (2012). "Impact Of Transformational and Transactional Leadership On Organizational Performance". *International Journal of Current Research* Vol. 4, Issue, 11, pp.142-147, Nov, 2012.
- Benjamin, Lily dan Flyinn, Francis J. (2006). "Leadership Style and Regulatory Mode: Value From it". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 216–230.
- Bernardin, H.J. & Russel, E.A. (1993). *Human resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore.
- _____. (1995). *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill, Inc, Singapore.
- Bernardin, H. J., Kane J., Ross S., Spina J., Johnson D. (1995). *Performance appraisal design, development and implementation*. In: Ferris R. et al:

Handbook of Human Resource Management. Cambridge: Blackwell.

Berson, Y., & Avolio, B.J. (2004). "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of A telecommunication Firm". *Leadership Quarterly*, Oct 2004, Volume: 15 Issue: 5 pp.625-646.

Boal, K. B., & Hooijberg, R (2001). "Strategic leadership: Moving on". *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-550.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row Publisher, New York.

Danish, R. Q & Ali Usman (2010). "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan". *International Journal of Business and Management* Vol.5 No.2 February 2010.

Dar, *et al.*(2014). "Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post-Selection HRM Practices and Organizational Performance". *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 3, 2014, pp.224-238

Dessler, Gary, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10 Jilid 1, Jakarta: Indeks.

_____. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Kesepuluh Jilid 2, Jakarta: Indeks.

Chidambaram, *et al.* 2013). "A Study On Efficacy Of Induction Training Programme In Indian Railways Using Factor Analysis". *Verslas: teorija ir praktika*, 2013,14(2): 140-146.

Czeropski, Sue. (2015). "Changing Behaviors And Intrinsic Motivation Through Scenario-Based Learning: A Case

Study". *Performance Improvement*, Vol. 54, No.3, Maret 2015

Diab, M Salah & Musa T, Ajloni. (2015). The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals". *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 2; 2015

Dysvik, *et al.* (2010). "Trainee programme reactions and work performance: the moderating role of intrinsic motivation". *Human Resource Development International* Vol. 13, No. 4, September 2010, 409-423

Eres, Figen. (2011). "Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals". *International Journal of Education* ISSN 1948-5476 2011, Vol. 3, No. 2: E4.

Farjad, Shahrooz. (2012). "The Evaluation Effectiveness Of Training Courses In University by Kirkpatrick Model Case Study: Islamshahr University". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012) 2837 – 2841

Ferdinand, Augusty, (2005). *Structural Equation Modeling*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

_____. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gibson, James .L. 1997. *Manajemen*. Alih bahasa Zuhad Ichyandin : Ed 9. Jakarta : Erlangga.

Greenberg & Baron (1993). *Behavior in Organizations* (Fourth Edition). Boston: Allyn and Bacon.

- Hadi, Sutrisno. 1996. *Analisa Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hasibuan, Malayu S. P, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Humphreys, J.H. (2002). "Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing". *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.6, pp.487-502
- Krivosos, Paul D. (1978). "The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations". *The Journal of Business Communication*; Summer78, Vol. 15 Issue 4, p53
- Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi & H.P. Sims (2003), "Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective". *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp. 127-152
- Luthans, Fred (2006), *Organizational Behavior*, New York : Mc Graw Hill Inc.
- Mac Graw Hill Book Co. Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi: Kontroversi, Aplikasi*. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehallindo.
- Mokgolo, M.M., Mokgolo, P., & Modiba, M. (2012). "Transformational leadership in the South African public service after the April 2009 national elections". *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 10(1), Art. #334, 9 pages.
- Muijen, J.J, Den Hartog D.N, Koopman P.L. (1997). "Transactional VS transformational leadership & Organization culture: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 70, 19 – 34.
- Rafferty, A.E., & Mark A. Griffin. (2004). "Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions". *Leadership Quarterly*, 15,3 (June): 329-54
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Grafindo.
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Jakarta: PT. Indeks Gramedia
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, (2008), *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson (2006), *Human Resources Management*,. Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat, 2006.
- Sarros, J.C. & J.C. Santora (2001), "The transformational-transactional leadership model in practice", *Leadership & Organization Deveelopment Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 383-393
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business* Buku 1 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 3). STIE YKPN Yogyakarta
- Steers, R.M & Porter, R. W (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Stoner, James. AF; R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. (2006). *Manajemen*. Prehallindo. Jakarta.
- Sugiono, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*,. Alfabeta, Bandung.
- Suranta, Sri. (2002). "Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya

kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis”. *Jurnal Penelitian Ekonomi Bisnis dan Pembangunan* Vol.5, No.2, Desember

Sunaji, *et al.* (2013). “The Role of Organizational Culture, Leadership, Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance”. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.2; February 2013

Susan, W M, *et al.* (2012). “Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya”. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 23; December 2012

Tebeian, Adriana. (2012). “The Impact of Motivation Through Leadership on Group Performance”. *Review of International Comparative Management* Volume 13, Issue 2, May 2012

Timothy, *et al.* (2011). “Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu Council development area of lagos state, Nigeria”. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7 [100-111] | Oktober-2011

Trivellas, P, Nikos Kakkos & Reklitis, P. (2010). “Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector”. *7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (7th ICESAL 2010)* 28-29 Juni 2010, Rhodes, Greece

Tsang, Mun Chiu. (1987). “The Impact of Underutilization of Education on Productivity: A Case Study of the U.S. Bell Companies”. *Economics of Education Review*. Vol. 6, No. 3, pp. 239-254. 19X7

Pareek, Udai (1985). *Mendayagunakan peran-peran keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1985

Umam, Khaerul, (2010), *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *Leadership Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.81-102

Yaakob, N H M, *et al.* (2011). “The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia”. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 1 No. 4; April 2011

Yang, Mu-Li. (2012). “Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners’ Job Satisfaction And Organizational Commitment”. *Social Behavior And Personality*, 2012, 40(1), 31-46

Yukl, Garry A., (1989), *Leadership in Organization*, 2nd Edition, Prentice Hall International Inc.

_____. (1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta : Prenhallindo.

_____. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Diterjemahkan oleh Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2001). “The nature of organizational leadership”. In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today’s leaders* (pp. 3–41). San Francisco: Jossey-Bass.

