



Diversity UIKA Bogor
E-ISSN: 2776-9798

Diversity
JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan

Arif Rahman Saleh^a, Darwis Sunandar^{b*}, Maryani^c, Niar Yuniarsih^d, Yuli Rohmalia^e, Amir Tengku Ramly^f, Musa Hubeis^g

^a PT. Aneka Tambang, Tbk., Indonesia.

^{b,c,d,e,g} IPB University, Indonesia.

^g Universitas Ibn Khaldun, Indonesia.

* Corresponding author e-mail: darwissu@apps.ipb.ac.id

DOI: 10.32832/djip-uika.v1i2.4945

ABSTRAK

Seiring dengan perubahan lingkungan usaha yang semakin kompleks dan kompetitif, maka kepemimpinan organisasi dituntut selalu adaptif agar perusahaan tetap bertahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pada beberapa bentuk usaha (BUMD, BUMN, Koperasi dan Usaha Perikanan). Penelitian ini menggunakan metode literature review.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja karyawan

The Effect of Transformational Leadership on Motivation and Employee Performance

ABSTRACT

Along with changes in the increasingly complex and competitive business environment, organizational leadership is required to always be adaptive so that the company survives. This study aims to determine: (1) the effect of transformational leadership on motivation in several different business activities (2) the effect of transformational leadership on employee performance in several different business activities performance. This research uses literature review and explanatory and confirmatory research methods.

Keyword: transformational leadership, motivation, organizational performance

PENDAHULUAN

Organisasi akan berhasil dan bertahan hidup apabila memiliki kemampuan kompetitif dan daya saing tinggi, sehingga mampu bersaing dalam persaingan global. Dalam globalisasi, tidak ada lagi sekat antar negara sehingga tenaga kerja dari satu negara, tidak ada hambatan untuk bekerja di negara lainnya. Ini berarti persaingan tenaga kerja sangat ketat. Demikian juga, kemajuan teknologi informasi menuntut tenaga kerja untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi. Ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain; kepemimpinan. Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan hasil yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan. Zameer et al. (2014) menyatakan untuk mencapai kinerja yang baik maka sumber daya manusia dituntut untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, mempunyai pengalaman, motivasi kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan pada perusahaan tersebut baik yang nantinya akan berdampak pada kinerja perusahaan yang juga meningkat, dan pada akhirnya tujuan perusahaan tersebut tercapai. Menurut Salam (2013) berjalan tidaknya suatu usaha sangat tergantung pada unsur manusianya yang ada di dalam perusahaan tersebut. Pranoto (2014) menyatakan bahwa apabila suatu perusahaan ingin berkembang dengan pesat maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Mengingat pentingnya faktor sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka sangat perlu seorang pemimpin perusahaan agar mengoptimalkan tenaga kerja yang dimiliki, agar perusahaan bisa menghasilkan tenaga terampil dan berkualitas (Laswitami, 2010).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain, oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya serta mempengaruhi keberhasilan dari organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Fatmawati (2013) gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan proses aktivitas mulai dari proses perencanaan sampai dengan pengawasan. Komariah (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu aspek yang sangat penting didalam organisasi, dan merupakan dorongan terbaik yang melalui suatu perubahan manajemen yang dilaksanakan, sehingga seorang pemimpin tidak hanya sebagai simbol dari perusahaan akan tetapi posisinya sangat berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi. Kualitas seorang pemimpin di era yang semakin modern akan terlihat pada saat pemimpin mampu atau tidaknya menerapkan ilmu kepada bawahannya. Menurut Dhewani, P. N. S., & Ramly, A. T. (2018) terdapat pengaruh secara langsung antara kepemimpinan dengan motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu jika

pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan harus bisa menyesuaikan konflik apa yang dihadapi dengan didasari kondisi yang terjadi Sekarang dan masa yang akan datang persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin tinggi dan tidak dapat dihindari. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kondisi tersebut, perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengolah sumber daya yang dimiliki perusahaan/organisasi. Sumber daya manusia menjadi asset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam era kompetensi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robin, 2007). Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, keberadaan motivasi kerja sangat diperlukan karena motivasi mampu menentukan bentuk perilaku karyawan, pemberian daya agar aktif mengerahkan segala kemampuan dalam berbagai kegiatannya. Motivasi dapat mendorong keinginan diri sendiri untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna untuk mencapai tujuan hidupnya. Bukan hanya terampil, perusahaan juga mengharapkan karyawannya untuk semangat bekerja dan bertekad untuk mencapai hasil yang maksimal. Tugas dapat berjalan jika kebutuhan tersebut terpenuhi, dengan terpenuhinya motivasi kerja dalam perusahaan akan memacu karyawan untuk giat bekerja dan mengatasi kesulitan yang terjadi didepannya pada dasarnya usaha dan dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha bekerja dengan giat dan bersemngat dalam menyelesaikan tugasnya dengan tanggung jawab, begitupun sebaliknya jika karyawan kurang termotivasi akan bekerja dengan malas sehingga mengakibatkan tugas banyak yang tidak terselesaikan dengan tepat waktu dan hasilnya kurang memuaskan.

Beberapa contoh terkait tidak terjadinya penerapan kepemimpinan transformasional terjadi pada beberapa bentuk organisasi perusahaan. Misalnya jabatan direksi maupun komisaris sebagai motor penggerak dari BUMN saat ini belum diisi oleh 100% profesional. Kepemimpinan BUMN dewasa ini tidak mencerminkan *good corporate governance*, kenyataannya masih banyak diisi oleh

relawan atau pendukung partai politik (Sindonews.com, 2020). Tidak jauh beda hal tersebut terjadi pula di banyak BUMD. Kepemimpinan yang diterapkan oleh sumberdaya manusia yang tidak profesional dapat menyebabkan terganggunya roda organisasi, bahkan cenderung kontra produktif. Penerapan kepemimpinan transformasional di BUMN maupun BUMD diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan motivasi kerja karyawan, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi perusahaan.

Sedikit berbeda, namun dengan nuansa yang hampir sama dengan BUMN/BUMD, penetapan pengurus/pimpinan pada kebanyakan koperasi di Indonesia dilakukan tidak secara profesional. Penempatan susunan pengurus dan jajaran pimpinan koperasi seolah dilakukan seperti perusahaan sendiri. Pemimpin koperasi menetapkan sanak keluarganya dalam kepengurusan koperasi. Kondisi yang sangat tidak ideal bagi keberlangsungan hidup koperasi di Indonesia yang saat ini sedang mendapat tantangan hebat akibat pandemi covid-19. Kepemimpinan transformasional di koperasi diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja maupun motivasi karyawan, agar produktivitas kerja dapat meningkat.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis menduga bahwa terdapat pengaruh berbeda atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada beberapa bentuk organisasi perusahaan. Untuk itulah penulis melakukan review terhadap tujuh penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada beberapa bentuk organisasi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode *literature review*. Data yang digunakan adalah data sekunder. Tipe studi yang direview adalah tujuh penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan transformasional kinerja dan motivasi karyawan. Kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja adalah variabel yang dipilih untuk direview yang disusun melalui penelusuran artikel penelitian yang telah terpublikasi. Penelusuran dilakukan menggunakan Sinta, Science Direct, dan Google Schollar dengan kata kunci tiap variabel yang telah dipilih. Artikel yang ditemukan dibaca dengan cermat untuk melihat apakah artikel memenuhi kriteria penulis untuk dijadikan sebagai literatur dalam penulisan literature review. Pencarian terbatas mulai dari tahun 2014 hingga tahun 2021 yang diakses fulltext dalam format pdf. Artikel yang memenuhi kriteria dianalisis, diekstraksi dan disintesis kemudian ditentukan *evidence*-nya. Dari hasil ekstraksi dan analisis diharapkan akan ditemukan sebuah kesimpulan yang dapat dijadikan dasar dalam upaya peningkatan manajemen sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional ataupun upaya untuk meningkatkan kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian dalam penulisan artikel ilmiah ini yaitu mengkaji jurnal dan buku teks serta referensi lain yang relevan, selanjutnya dilakukan analisis dan penarikan simpulan. Hasil penelitian terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

Hasil penelitian Tucunan, dkk. (2014) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional dibentuk dari 8 (delapan) indikator/pernyataan. Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional di PT. Pandawa terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* sebesar 0,385. Dengan demikian hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat kinerja karyawan. Kemudian hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Hasil analisis ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap motivasi karyawan. Artinya adalah semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi karyawan.

Hasil penelitian Cahyono, dkk. (2014) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional di Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Jember tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja adalah sebesar -0,190 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,596 lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang diisyaratkan 0,05 dan nilai CR -0,530 lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Hasil ini tidak mendukung (menolak) hipotesis ketiga pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Hasil penelitian Baskoro (2014) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Serba Usaha Prima Mandiri. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan seorang pemimpin maka akan membuat kinerja karyawan KSU Prima Mandiri semakin baik. Hal tersebut didapat dari nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,242. Artinya apabila terjadi peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional diasumsikan variabel motivasi dan disiplin kerja konstan, maka kinerja karyawan juga

akan meningkat, begitu pula jika terjadi penurunan pada kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan akan menurun

Hasil penelitian Asbari, dkk. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada industri manufaktur di Pati-Jawa Tengah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya bahwa semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan. Hal tersebut didapat dari hasil uji Inner Model, dengan nilai R Square PI sebesar 0.436 yang berarti bahwa variabel perilaku kerja inovatif mampu dijelaskan variabel kepemimpinan transformasional sebesar 43.6%, sedangkan sisanya sebesar 56.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian Wanasida, dkk. (2020) menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional milenial (KTM) pada start up usaha perikanan Indonesia, memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja organisasi, tidak didukung secara empiris. Meskipun KTM meningkat, itu tidak selalu berdampak pada kinerja organisasi.

Hasil penelitian Raflianto (2020) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga, disimpulkan bahwa semakin besar pengaruh nilai kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan, yang didapat dari hasil nilai t-statistic sebesar 2,543 dan sig. ($0 < 0.05$). Kemudian kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang artinya bahwa semakin besar pengaruh nilai kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan nilai motivasi, dari hasil dengan nilai t-statistic sebesar 12,591. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Motivasi mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Nurahadian (2017) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai sebesar 33,22%,. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kepemimpinan akan semakin meningkat kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 62,18%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Walaupun demikian masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kompetensi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

Hasil-hasil penelitian di atas direkapitulasi dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Review Jurnal

No	Judul/Author	Tempat	Variabel	Instrumen Penelitian dan Sampel	Metode Desain dan Analisis
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember/Ujang Tri Cahyono, Mohammad Syamsul Maarif, Suharjo	Perusahaan Daerah Perkebunan Jember	1. Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional 2. Variabel dependen : kinerja karyawan	Probability sampling dengan simple random sampling, 130 karyawan PDP Jember	Model persamaan structural (SEM), dan Program AMOS
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.Pandawa)/Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana	PT.Pandawa	1. Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional 2. Variabel dependen : Motivasi dan kinerja karyawan	Kuesioner, sampel karyawan PT. Pandawa	62 model regresi linear multiple, dan dilakukan analisis jalur (Path Analysis).
3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan/Candra Aji Baskoro	KSU Prima Mandiri	1. Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional, motivasi dan Disiplin kerja 2. Variabel dependen : kinerja karyawan	Kuesioner Probability sampling karyawan Koperasi Usaha Prima Mandiri Kabupaten Pati	54 Analisis deskriptif persentase analisis regresi linear berganda dan koefisien determinasi dgn menggunakan SPSS 21.
4	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah/Masduki Asbari, Agus Purwanto, Priyono Budi Santoso	Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah	1. Variabel Independen: Iklim organisasi dan Kepemimpinan transformasional 2. Variabel dependen: Produktivitas Kerja	Kuesioner, sampel	395 Smart-PLS dan model struktural
5	Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup/Albert Surya Wanasida, Innocentius Bernarto, Niko Sudibjo, Rudi Pramono	Startup dibidang Perikanan	1. Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional 2. Variabel dependen : Kinerja Organisasi	Kuesioner, sampel dari start up perikanan	34 Smart-PLS dan model struktural
6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bnn Kota Surabaya) Zamaluddin Fikri Raflianto	Instansi Pemerintah (BNN)	1. Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional 2. Variabel dependen : Motivasi dan Kinerja	Survey, seluruh pegawai berjumlah 57 orang	Kausal-komparatif
7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Adie Fasha Nurhadian.	KJKS BMT TAMZIS Bandung	1. Variabel Independen : Kepemimpinan transformasional, 2. Variabel dependen : kinerja karyawan, motivasi	Sensus seluruh pegawai BMT	Model regresi linear multiple, dan dilakukan analisis jalur (Path Analysis).

Sumber : Hasil Review (2021).

Dari hasil *review* terhadap beberapa penelitian yang disebutkan pada Tabel 1 serta uraian di atasnya, terdapat hasil berbeda atas hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari 7 (tujuh) penelitian, dua diantaranya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan

5 (lima) penelitian lainnya menunjukkan hasil sebaliknya, yaitu adanya pengaruh positif atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Cahyono (2014) pada Perusahaan Daerah Perkebunan dan Wanasida (2020) pada Startup perusahaan perikanan di Indonesia tidak sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi pembandingan pada penelitian, antara lain:

- a. Chen (2004) menyatakan bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan.
- b. Anoop dan Lokman (2009) menyatakan kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan kinerja non-keuangan, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja keuangan departemen/organisasi.
- c. Balthazard et al. (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan tim yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.
- d. Lievens et al. (2005), menyatakan kepemimpinan transformasional yang mencerminkan kualitas pemimpin, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Agusthina et al. (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian yang terjadi dapat dipengaruhi oleh lingkungan penelitian itu sendiri. Penelaahan pada penelitian yang dilakukan di PDP Jember, menemukan bahwa penyebab kinerja karyawan PDP Jember selama ini masih kurang optimal, ini dikarenakan adanya gap pengetahuan antar level karyawan yang sangat berbeda, misalnya pengetahuan karyawan kantor yang memiliki pendidikan tinggi dan level pendidikan yang masih rendah untuk karyawan di kebun-kebun pada umumnya. Hal ini menyebabkan penerapan kepemimpinan transformasional yang diberlakukan sama untuk semua level karyawan, perlu untuk ditinjau ulang. Penerapan kepemimpinan transformasional untuk masing-masing level hendaknya diberlakukan sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pendidikan karyawan. Dengan demikian diduga hal tersebutlah yang menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan/organisasi.

Sementara itu pada penelitian di Startup perikanan Indonesia yang dilakukan Wanasida, ternyata hasil penelitian tidak hanya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja organisasi, tetapi pada penelitian yang sama disebutkan pula bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif langsung terhadap agilitas organisasi dan kemampuan IT karyawan. Sebenarnya apabila ditelaah, pada penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, namun tidak secara langsung.

Fenomena tersebut nampaknya dapat dijelaskan oleh Azzaini (Wartakota.co.id., 2018) yang menyatakan bahwa kesalahan terbesar para pemimpin perusahaan, khususnya *startup* ialah terlalu fokus pada *managerialship* dan melupakan *leadership*. Di era menjamurnya perusahaan *startup* yang kebanyakan pemimpinya adalah kaum muda, mereka hanya fokus pada hal-hal yang berkenaan dengan *managerialship* tanpa memperhatikan betapa pentingnya sebuah *leadership*. Masih menurut Azzaini, kegagalan bisa bersumber dari mengabaikan pentingnya *leadership*. Terlebih, jika tim yang membantu bisnisnya adalah generasi milenial. Hal ini karena milenial tidak bisa bekerja dengan diberikan target serta diiming-imingi upah dengan nilai sekian, tetapi tidak diperhatikan dengan cara yang seperti apa target tersebut bisa dicapai. Generasi milenial akan senang bekerja dengan diberi kebebasan dan dipersilahkan mengeluarkan ide-ide untuk memajukan perusahaan. Milenial ialah pekerja yang menginginkan pekerjaan yang memiliki *value*. Mereka biasanya akan berpikir *value* apa yang ada di perusahaan tersebut. Kontribusi apa yang diberikan perusahaan untuk negeri.

Sementara itu, tiga peneliti melakukan penelitian terhadap variable lainnya yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, yaitu Tucunan, dkk (2014), Raflianto (2020) dan Nurhadian (2017). Penelitian Tucunan dkk dilakukan di PDP (BUMD), sementara itu Raflianto dilakukan di BNN (instansi pemerintah) dan Nurhadian di BMT (Lembaga keuangan). Ketiga penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada ketiga bentuk organisasi tersebut.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Xiaomeng dan Kathryn (2010), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Kemudian penelitian John dan Gregory (2012), yang menyatakan kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan.

Dari ketujuh penelitian tersebut, menurut hasil kajian peneliti tidak ditemukan hubungan antara hasil penelitian dengan bentuk organisasi perusahaan/instansi. Maka tidak dapat digeneralisir misalnya bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada bentuk organisasi tertentu berpengaruh terhadap kinerja maupun motivasi. Hal tersebut dikuatkan oleh Sedarmayanti (2017), yang mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (a) Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja), (b) Pendidikan, (c) Keterampilan, (d) Manajemen kepemimpinan, (e) Tingkat penghasilan, (f) Gaji dan kesehatan, (g) Jaminan sosial, (h) Iklim kerja, (i) Sarana dan prasarana, (j) Teknologi, dan (k) Kesempatan berprestasi

Sementara itu Siagian (2003) mengemukakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh sistem kebutuhan, seperti: (a) Pemimpin, (b) Rekan kerja atau dunia sosial, (c) Sarana fisik, (d) Kebijakan dan peraturan, (e) Imbalan jasa uang dan non uang, dan (f) Jenis pekerjaan dan tantangan.

Dari pernyataan Sedarmayanti dan Siagian di atas memang bentuk organisasi tidak terkait dengan keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas terdapat dua hasil berbeda terkait review penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan/organisasi. Lima penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan/organisasi. Sedangkan dua penelitian lainnya menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan/organisasi.

Terdapat tiga hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Tidak terlihat kaitan antara bentuk organisasi perusahaan/instansi dengan keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional.

REFERENSI

- Agusthina Risambesy, Bambang Swasto, Armanu Toyib dan Endang Siti Astuti. 2012. The Influence of transformation leadership style, Motivation, burnout, toward job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2 No. 9. Hal. 33-42.
- Anoop Patiar, Lokman Mia. 2009. Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia Original Research Article. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, Issue 2, June 2009, Pages 254-262. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003>
- Balthazard Pierre A, David A. Waldman, John E. Warren. 2009. Predictors of the Emergence of Transformation Leadership in Virtual Decision Team. *The Leadership Quarterly*, No. 20. Pp. 651 – 663.
- Baskoro, C.A (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Alaysis Journal* 3(2), 1-12.
- Cahyono, U.T., Maarif, M.S., Suharjono (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 11 (2), 68-76.
- Chen Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors an Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Busines*. Cabridge. Vol. 6. No. 4. Pp. 432-438.

- Dhewani, P. N. S., & Ramly, A. T. (2018). Pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kerja pegawai di lingkungan Sub Satker Bidang Hukum Polda Kaltim. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 9(2), 119-127.
- Fatmawati, S. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Kebun Rimba Belian Inti Sanggau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 2 (2), hal:1-5.
- John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. 2012. Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vo. 7. Iss. 1. Pp. 18-28.
- Komariah, A. dan C, Triatna. 2010. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bumi Aksara. Jakarta
- Laswitami, Ni Ketut, (2010). Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan (Suatu Studi di PT Delta Satria Dewata Denpasar), [http://stimidenpasar-jurnal.com/phocadownload/\(2010\)/](http://stimidenpasar-jurnal.com/phocadownload/(2010)/). Diunduh Tanggal 25, Bulan 8, Tahun (2016)
- Lievens Filip, Pascal Van Geit and Pol Coetsier. 2005. Identification of Transformation Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6 No. 4. Pp. 415-430.
- Nurhadian, A.F (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Enterpreneurship* 11 (1), 60-74, <https://>
- Nur, I.G, Sjahrudidin (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen* 1(1), 47-57, <https://http://doi.org/10.5281/zenodo.3459962>
- Pranoto, Paulus Sugiyono.(2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), Hal:1492-1502
- Raflianto, Z.F (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BNN Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* 9 (3), 1-17.
- Salam, Abdullah. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada PT. Pln (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyskrsrts. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 3(1), Pp:213-222.
- Sedarmayanti (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung:PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P.(2003). *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sindonews.com. Komisaris-Direksi BUMN Diisi Relawan atau Pendukung, Ekonom: Harus 100% Profesional. <https://ekbis.sindonews.com/read/226522/34/komisaris-direksi-bumn-diisi-relawan-atau-pendukung-ekonom-harus-100-profesional-1604985109>. Edisi 10 November 2020. Rubrik Ekonomi dan Bisnis. Penulis : Ferdi Rantung.
- Tucunan, R.J.A (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533-550. <https://doi.org/10.24843/EEB.2021.v10.i06>
- Wanasida, A.S., Bernartom I, Sudibjo, N., Pramono, R (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery

Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8 (2), 0555-0562, <https://doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>.

Warta Kota.co.id. Hati-Hati! Kesalahan Ini Banyak Dilakukan Pemimpin Perusahaan Startup. <https://www.wartaekonomi.co.id/read184966/hati-hati-kesalahan-ini-banyak-dilakukan-pemimpin-perusahaan-startup>. Edisi 22 Juni 2018. Rubrik Entrepreneur. Penulis : Ning Rahayu

Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Process Engagement. *Academy of Management Journal*. Vol. 53. No. 1. Pp. 107-128.

Zameer, et al. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee ' s Performance in Beverage Industry of Pakistan. 4(1): 293–298.