

## MAMPUKAH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA DI MASA ?<sup>1</sup>

Deyana Tyas Tiara Hapsari<sup>1</sup>, Alif Zailani Suhada<sup>2</sup>, Haiqal Faddel Muhammad<sup>3</sup>  
*Program Studi Manajemen, FEB, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 1<sup>1</sup>*  
*Program Studi Manajemen, FEB, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 2<sup>1</sup>*  
*Program Studi Manajemen, FEB, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 3<sup>1</sup>*  
Email : [deyanahapsari0900@gmail.com](mailto:deyanahapsari0900@gmail.com) 1

---

---

### ABSTRACT

Received :  
2021-09-15  
Received in Revised  
Format :  
2021-09-25  
Accepted :  
2021-09-29  
Available Online :  
2021-09-30

*Changes in conditions caused by the Covid-19 pandemic have forced all levels of the business sector to adapt. This situation requires more optimal employee performance, both in quality and quantity so that it will have a positive impact on the company. There are several causes that affect employee performance, including transformational leadership style and work motivation. Transformational leadership style is good for use in companies that want change for the better. Likewise with motivation, when the work motivation of employees is strong, the urge to work with quality will be realized. Therefore, this study aims to measure the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance at one of the companies PT. Astra Agro Lestari, Tbk which is engaged in the national plantation sector.*

*The research uses online data collection methods. Data were analyzed using path analysis with regression. The data is processed using regression analysis and reinforced with Sobel to predict the influence between the independent variables in the form of leadership style and work motivation with the dependent variable which is employee performance.*

*The results of this study indicate that leadership style affects motivation but does not affect performance, and motivation affects employee performance. Furthermore, the results of the Sobel test show that leadership style has a positive effect on employee performance through employee motivation.*

**Key word:** *transformational leadership, motivation, employee performance*

## **PENDAHULUAN**

PT. Astra Argo Lestari,Tbk merupakan salah satu anggota Astra Business Group atau Astra International Group dimana perusahaan ini bergerak dalam sektor perkebunan tanaman kelapa sawit dan karet. Pada awalnya PT. Astra Agro Lestari,Tbk dikenal sebagai PT. Astra Agro Niaga. Salah satu upaya yang harus dilakukan PT. Astra Agro Lestari adalah menyelenggarakan program yang mampu meningkatkan perilaku kerja karyawan

sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

Selama pandemi covid-19PT Astra Agro Lestari berupaya melaksanakan protokol kesehatan yang ketat, baik di kantor pusat dan di masing-masing kebun serta melibatkan unsur pimpinan sebagai tauladan. Hasil yang diperoleh adalah terciptanya operasional organisasi yang lancar di seluruh anak perusahaan / kebun, serta produksi tandan buah segar (tbs) sawit dan CPO tetap tinggi. Hal ini tidak terlepas dari para pemimpin di PT. Astra Agro Lestari yang selalu memberikan tauladan

dan melakukan pengawasan terhadap bawahannya dan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawannya walaupun dalam masa pandemi.

**Tabel 1. Laba Astra Agro Lestari berdasarkan Emiten CPO**

Tahun	Pendapatan Bersih	Laba Bersih	Perubahan (Naik-Turun)
2018	Rp 19,08 triliun	1,453 triliun	
2019	Rp. 17,45 triliun	211,1 miliar	588%
2020	Rp 18,8 triliun	833,02 miliar	294%

Sumber: (Annual Report PT. Astra Agro Lestari, n.d.)

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa laba bersih pada tahun 2020 adalah Rp 833,03 miliar mengalami kenaikan sebesar 294% dari tahun 2019. Kenaikan pendapatan dan laba bersih menunjukkan suksesnya perusahaan dalam menghadapi masa pandemi Covid-19 sehingga operasional perusahaan tetap berjalan dengan baik. Produksi tandan buah segar (tbs) sawit dan CPO dapat tercapai dengan baik, dan adanya kenaikan harga produk stock pasar kecil. Di samping itu, PT. Astra Agro juga menerapkan strategi efisiensi yang dilakukan perseroan dengan melakukan digitalisasi dan otomasi proses kerja di pabrik-pabrik dan kebun yang dikelolanya, diantaranya terdapat aplikasi berikut: Dinda (Untuk operasional tanaman), Melli (Untuk operasional pabrik).

Peran kepemimpinan di era pandemi sangat penting untuk menjalankan kegiatan organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Keberhasilan PT Astra Agro Lestari tidak lepas dari peran mpemeimpinan yang berhasil dalam mengelolaa organisasi, meskipun dalam situasi andemi Covid 19. Untuk mencapai

Menurut (Bass, B, M & Riggio, 2006) kepemimpinan transformasional gaya dimana pemimpinnya mendorong peningkatan kapasitas dan kemampuan individu atau karyawan organisasi dengan memotivasi, menginspirasi, melatih dan mendampingi, pemimpin transformasional memacu bawahannya untuk bisa melakukan lebih dari yang mereka pikir tidak mungkin serta menganggap bawahannya sebagai partner.

hasil terbaik, organisasi perlu Menurut (Yukl, 2016) Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Kepemimpinan tranformasional mampu untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan para karyawannya, dan juga membina kerja sama antara yang satu dengan yang lainnya, mengarahkan dan mendorong gairah dan motivasi kerja, sehingga dapat menimbulkan dan menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (Septyan, 2017). Ketika pemimpin di PT. Astra Agro Lestari mampu menunjukkan kepemimpinan yang sesuai maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Dessler (2017) kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan

Hal penting lainnya yang dapat meningkatkan kinerja adalah motivasi. Menurut (Robbins, Sthepen. P. & Judge, 2016) mengungkapkan bahwa motivasi (motivation) proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut (Malayu, n.d.) (2016) mengungkapkan bahwa :pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan

kerja seseorang, agar mereka maubekerja sama, bekerja efektif dan terintergra

segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang diberikan secara berkelanjutan juga sangat penting dan akan membuat semangat para karyawan meningkat. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan memiliki motivasi atau dorongan untuk bekerja yang tinggi. Jadi penting bagi organisasi/perusahaan untuk memperhatikan bagaimana motivasi yang dimiliki karyawannya. Organisasi perlu menjaga bahkan meningkatkan motivasi karyawan agar kinerjanya juga meningkat. Oleh karena itu penelitian ini ingin menguji pengaruh kepemimpinan tranformasional ke kinerja, pengaruh kepemimpinan tranformasional ke motivasi serta pengaruh motivasi ke kinerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi, untuk mengidentifikasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap karyawan, untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan tranformasional

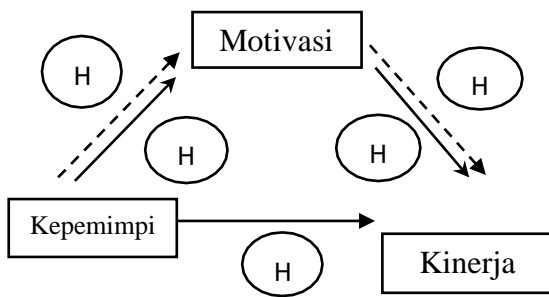
Keberadaan kepemimpinan tranformasional yang memiliki motivasi organisasi tinggi sangat penting bagi setiap organisasi. Ketika karyawan merasakan keberadaan pimpinan yang mampu menunjukkan tujuan organisasi dan mampu menjadi teladan bagi karyawan ini akan mempengaruhi peningkatan motivasi karyawan. Sejalan dengan paparan logika di atas adalah temuan penelitian dari Amalia, (2016) ; Ayoko et al., (2003); Tatengkeng dan Andreani (2019); Rosiana dan Safitri, (2015); Alghazo dan Meshal, (2016) dan Tatar Pasundan (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Ketika karyawan sudah memiliki motivasi yang merupakan daya pengerak atau daya dorong untuk melakukan perilaku tertentu, Ketika motivasi yang timbul

dalam diri karyawan adalah motivasi yang positif maka bisa diharapkan karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang positif. Adanya motivasi yang kuat, maka karyawan akan menunjukkan kualitas kerja yang terbaik, kuantitas kerja yang sesuai dengan target yang ditetapkan, dengan kalimat lain karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik. Jadi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hal senada seperti yang dilaporkan oleh penelitian dari Katim dan Wiliyawati, (2016); Rismayadi, (2018); Qadari et al., (2019); Nielsen et al., (2019); Putu et al., (2019); Andriani et al., (2018).serta Putri Octavianasari (2017), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif ke kinerja karyawan.

Di sisi lain kepemimpinan tranformasional juga akan mempengaruhi pencapaian kinerja dari karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa pemimpin memberikan perhatian akan kesejahteraan karyawan dan memberikan arahan pencapaian tujuan pribadi dari karyawan maka karyawan akan berupaya maksimal untuk menunjukkan inerja yang optimal. Sejalan dengan paparan ini adalah hasil peneltian dari Toni Hidayat, (2020) dan Titissari (2019) yang menyatakan kepemimpinan tranfomasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Motivasi kerja memiliki peran penting karena motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh S Rayuddin (2018) menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja. Sehingga tidak hanya mencapai sesuai tujuan yang akan dicapai. Namun, dapat melebihi target yang dicapai. Setelah munculnya motivasi kerja dalam bekerja maka dengan sendirinya kinerja seseorang akan meningkat.



**BAHAN DAN METODE**

Pada penelitian ini, objek penelitiannya adalah PT Astra Agro Lestari Tbk dan subjek penelitiannya adalah karyawan bagian administrasi PT Astra Agro Lestari Tbk. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan cara menggunakan non-probability sampling dengan teknik sampling jenuh, yakni menggunakan semua karyawan yang ada (69 orang) sebagai responden

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dilakukan terhadap responden melalui online oleh seluruh karyawan. Menggunakan kuesioner variabel kepemimpinan transformasional Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1994) yang diadaptasi oleh Fakhri (2017) dengan 20 item pertanyaan, variabel motivasi menggunakan Steers dan Braunstein (1976) dengan 20 item pertanyaan dan variabel kinerja karyawan menggunakan Saeed ul Hassan Chishti. et. al (2010) dengan 20 item pertanyaan. Untuk menguji hipotesis penelitian yang terdiri dari empat hipotesis menggunakan Path Analysis dengan regresi.

**Waktu dan Tempat.** Waktu pada bulan Juni melakukan penelitian dan tempat penelitian pada PT. Astra Agro Lestari.

**Alat dan Bahan.** Alat yang digunakan penelitian yaitu menggunakan kuisisioner dan bahannya melalui aplikasi SPSS.

**Metode Penelitian.**

Tahapan Penelitian Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan data primer yang didapatkan dari kuisisioner.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh dari kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan di PT. Astra Agro Lestari Tbk sehingga penelitian dianggap sesuai untuk menganalisis dan membandingkan beberapa sumber data primer. Berikut adalah bagan gambaran umum tentang kegiatan pelaksanaan program yang dilakukan:



Gambar 1. Bagan Gambaran Umum

Desain Penelitian Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan metodologi penelitian kuantitatif. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan model penelitian SPSS (Statistikal Package for the Social Sciens). Dalam mengidentifikasi perbedaan antara kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan dilakukan uji Pencarian pertanyaan kuisisioner Pengumpulan kuisisioner Penyeleksian kuisisioner Mengolah dan menganalisis data dalam aplikasi SPSS Data terkumpul Pembuatan Googleform independent sample t-test.

**Analisis Data.**

Data dan Teknik Pengumpulan Data Pada penelitian ini, objek penelitiannya adalah PT Astra Agro Lestari Tbk dan subjek penelitiannya adalah karyawan bagian administrasi PT Astra Agro Lestari Tbk. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara daring kepada para karyawan perusahaan.

Populasi, Sampel dan Pengambilan Sampel Pada penelitian ini, populasi adalah karyawan yang bekerja di PT Astra Agro Lestari di bagian administrasi. Sampling merupakan proses memilih poin (item) dari populasi sehingga karakteristik sampel dapat di digeneralisasikan pada populasi. Teknik pengambilan sampel yang

digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan cara menggunakan nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh. Seluruh jumlah anggota populasi dimungkinkan untuk dijadikan sampel. Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah sensus sampling. Populasi 1000 karyawan dan jumlah sampel 69 orang (bagian Administrasi). Waktu pengambilan sampel berkisar 2 sampai 3 bulan.

Variabel Penelitian Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan kepemimpinan transformasional dan motivasi adalah variabel independen. Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Penelitian ini Kinerja Karyawan H3 Kepemimpinan Transformasional H4 H1 Motivasi menggunakan metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dilakukan terhadap responden melalui online oleh seluruh karyawan. Menggunakan kuesioner variabel kepemimpinan transformasional Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1994) yang diadaptasi oleh Fakhri (2017) dengan 20 item pertanyaan, variabel motivasi menggunakan Steers dan Braunstein (1976) dengan 20 item pertanyaan dan variabel kinerja karyawan menggunakan Saeed ul

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1 Hasil Regresi Sederhana**

Model	Standardized Coefficients	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	,375	,001

Dependent Variable: Motivasi Karyawan

Dari hasil uji hipotesis penelitian (H1) yang dilakukan dengan analisis regresi menunjukkan tingkat signifikansi sebesar

Hassan Chishti. et. al (2010) dengan 20 item pertanyaan.

Metode Analisis Data Untuk menguji hipotesis penelitian yang terdiri dari empat hipotesis maka digunakan analisis jalur atau path analisis. Dalam penggunaan analisis jalur ini dilakukan empat tahap, tahap pertama menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi diterima atau ditolak. Tahap kedua menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji apakah motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan diterima atau ditolak. Tahap ketiga adalah melihat ada tidaknya hubungan langsung dan tidak langsung dengan cara mengalikan hasil tahap pertama dan kedua. Terakhir adalah lakukan uji Sobel untuk melihat apakah hipotesis keempat diterima atau tidak.

Gambar 1. Kerangka tampak atas (11PT)

0,001 dengan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi < nilai alpha (0,001 < 0,05), maka variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja

**Tabel 2: Hasil Regresi Linear**

Model	Standardized Coefficients	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	,145	,199
Motivasi	,499	,000

Dependent variable: Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis 2 seperti ditunjukkan di table 2, menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi < nilai alpha (0,001 < 0,05), maka variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,199 dengan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi > nilai alpha (0,199 > 0,05), maka variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan demikian, H3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

Dari hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 1.996, karena nilai z yang diperoleh sebesar 1.996 > 1.96 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Motivasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja. Dengan demikian, H4 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Motivasi diterima.

**Tabel 3: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

	<b>Hasil</b>	<b>Hipotesis</b>
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi	Diterima
H2	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	Diterima
H3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja	Ditolak
H4	Motivasi memediasi hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima

Menurut penelitian ditemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan pengaruh motivasi ke kinerja di PT. Astra Agro Lestari. Setiap pimpinan memberikan coaching, konselling (dalam pelaksanaannya atasan menumbuhkan kembangkan motivasi karyawan dengan memberikan kekurangan dan kekuatan terhadap karyawan, sehingga karyawan cukup paham apa yang menjadi kekurangan dan kelemahan karyawan untuk bisa secepatnya di perbaiki, sehingga menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dan hasil kinerja yang optimal) dan pemberian penilaian kinerja per semester terhadap anggotanya. Adanya motivasi karyawan yang tinggi kinerja akan menghasilkan output yang optimal Motivasi individu atau karyawan dipengaruhi oleh faktor biologis, intelektual, sosial dan emosional. Motivasi internal tidak dapat dengan mudah diidentifikasi, tetapi motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Motivasi kerja memiliki peran penting karena motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh S Rayuddin (2018) menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sehingga tidak hanya mencapai sesuai tujuan yang akan dicapai. Namun, dapat melebihi target yang dicapai. Setelah munculnya motivasi kerja dalam bekerja maka dengan sendirinya kinerja seseorang akan meningkat.

**Pembahasan:**

1. Hubungan Kepemimpinan transformasional dengan Motivasi Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui SPSS pada hipotesis 1 menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai

alpha 0,05. Karena nilai signifikansi < nilai alpha (0,001 < 0,05), maka variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi diterima.

2. Hubungan Motivasi ke Kinerja Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui SPSS pada hipotesis 2 menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi < nilai alpha (0,001 < 0,05), maka variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima. Menurut penelitian ditemukan bahwa hubungan motivasi ke kinerja di PT. Astra Agro Lestari dengan adanya motivasi karyawan yang tinggi kinerja akan menghasilkan output yang optimal. Setiap pimpinan memberikan coaching, konselling (dalam pelaksanaannya atasan menumbuh kembangkan motivasi karyawan dengan memberikan kekurangan dan kekuatan terhadap karyawan, sehingga karyawan cukup paham apa yang menjadi kekurangan dan kelemahan karyawan untuk bisa secepatnya di perbaiki, sehingga menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dan hasil kinerja yang optimal) dan pemberian penilaian kinerja per semester terhadap anggotanya. Motivasi individu atau karyawan dipengaruhi oleh faktor biologis, intelektual, sosial dan emosional. Motivasi internal tidak dapat dengan mudah diidentifikasi, tetapi motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Namun, pada hasil uji regresi yang ditujukan pada PT Astra Agro Lestari Tbk menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja karyawan dengan kinerja yang dihasilkannya. Hal tersebut dikarenakan karyawan perusahaan tersebut tidak efektif dan rasional dalam pengisian kuisioner online. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara

motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian dari Putri Octavianasari (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif ke kinerja karyawan.

3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Karyawan Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui SPSS pada hipotesis 3 menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,199 dengan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi > nilai alpha (0,199 > 0,05), maka variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Dengan demikian, H3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan ditolak. Menurut penelitian bahwa hubungan kepemimpinan ke kinerja di PT. Astra Agro Lestari mengedepankan karakter humanis dan membebaskan para anggota/staff bebas berekspresi melakukan improvement tetapi masih dalam pengawasan yang merujuk terhadap pelaksanaan SOP. Seorang pimpinan merupakan suri tauladan terhadap anak anggota/staff dalam pelaksanaan SOP, sehingga kinerja yang dilakukan staff oleh anggotanya dapat menghasilkan output yang maksimal. Asumsi dalam penelitian ini adalah ketika karyawan mendapatkan reward dari perusahaan atas kinerja yang dikerjakannya maka akan semakin meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Penelitian dari Rahayu Saputri (2018), bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Motivasi memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dari hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 1.996, karena nilai z yang diperoleh sebesar 1.996 > 1.96 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Motivasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja. Dengan demikian, H4 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Motivasi



diterima. Motivasi kerja memiliki peran penting karena motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh S Rayuddin (2018) 10 menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sehingga tidak hanya mencapai sesuai tujuan yang akan dicapai. Namun, dapat melebihi target yang dicapai. Setelah munculnya motivasi kerja dalam bekerja maka dengan sendirinya kinerja seseorang akan meningkat.

## SIMPULAN

Pandemi Covid-19 yang telah berlangsung selama setahun ini membuat perusahaan berskala kecil hingga besar mau tidak mau harus terus mengikuti dan beradaptasi dengan keadaan. Wabah virus ini mengharuskan perusahaan lebih ketat dalam pelaksanaan kegiatannya secara luring melalui protokol kesehatan yang sebelumnya belum pernah diadakan. Selain itu, perusahaan juga harus melaksanakan sebagian besar pekerjaan serta rapatnya secara daring atau biasa disebut *Work from Home/WFH*. Oleh karena itu, melalui penelitian ini didapatkan bahwasannya PT. Astra Agro Lestari, Tbk berhasil dalam melaksanakan serta melewati kondisi ini dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan laporan keuangan yang membaik dari tahun sebelum wabah covid-19 melanda. Tentunya hal tersebut memiliki penyebab atau faktor, sehingga penelitian ini berhasil memecahkan faktor tersebut melalui survey dan penyebaran kuisioner yang dilakukan secara daring. Sehingga didapatkan hasil bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional itu berpengaruh signifikan pada motivasi kerja, walaupun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan PT. Astra Agro Lestari, Tbk.

## SARAN

Nilai signifikansi yang didapat dari motivasi kerja tidak menunjukkan hasil yang seharusnya. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan bisa menambah jumlah suara yang didapat dari kuisioner sehingga persebaran suara dan pendapat yang dari para karyawan lebih merata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S. dan M. F. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Competech & Bisnis Universitas Telkom ISSN 2442-4943, Vol.10*, 119–127.
- Army, N. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. 1.*
- Astuty, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business ISSN: 2288-4637 / ISSN 2288-4645*, 7, 401–411.
- Bass, B, M & Riggio, E. R. (2006). *Transformasional Leadership*. In *Leurence Erbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey*.
- Bass, B. (1995). *Theory of transformational leadership redux*, *Leadership Quarterly*, 6, 463–478.
- Chisthi, S. ul H., Rafiq, M., Rahman, F., Jumani, N. B., & Ajmal, M. (2016). Impact of participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. In *Impact of participative Management on Employee Job Satisfaction and*

- Performance in Pakistan. Language in India, 10(December), 89-101*
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management*.
- Djamarah. (2002). *Strategi Belajar Mengajar. Jakarta: Rineka Cipta*.
- Edy Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-9)*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang*.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organization (9th Ver). London: Pearson Education*.
- Irvansyah, A. (2018). *Transformasional*.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada*.
- Kirkman, Chen, Farh, Chen, and L. (2009). (2009). Individual Power distance orientation and follower reaction to transformasional leader. *Academic Management Journal, 52(4), 744–764*.
- Malayu, H. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*.
- Ramlawati. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di STIE AMKOP Makassar. *Jurnal Capacity STIE AMKOP, 11, 701–712*.
- Robbins, Sthepen. P. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior 15th ed. New Jersey: Prentice Hall*.
- Sekaran, U. dan R. B. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6. Buku 1. Cetakan Kedua. Jakarta Selatan: Salemba Empat*.
- Steers, R. M. & D. B. (1975). A Behaviorally Based Measure of Manifest Need in Work Setting. *Journal of Vocational Behaviour, 2(2), 251–266*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Toni, H. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Sdm Di Ptpn Iii (Persero) Medan. 3*.
- Yukl, G. (2016). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima). Jakarta: PT. Indeks*.
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat. 90*.
- Robbins, Sthepen. P. & Judge, T.A., 2013. *Organizational Behavior 15th ed., New Jersey: Prentice Hall*.
- Herlina dan Eka Askafi, (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Penempatan Terhadap Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Pegawai Generasi Y Dan Z KPP Pratama Kediri. Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Sastrohadiwiryo. (2011). *Manajemen Tenaga Kerja, Edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara*.
- Amanda Bahri dan Anita Silvianita. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial Studi di Mindshare Indonesia. Majalah Ilmiah*.

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV. 8.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi 6, Buku II. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV. 20.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 132.
- Sugiyono, (2011). *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfa Beta. 224.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6. Buku 1. Cetakan Kedua. Salemba Empat. Jakarta Selatan. 242.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung. 72.

dengan

Nazir, Moh. (2013). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia. 271.

Riduwan. (2012). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 97.

Sugiyono. (2014) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 148.

Arikunto, S. (2006). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 196.