

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI INTRINSIK, *WORK ENGAGEMENT* DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Perusahaan Telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)

A Nur Insan

Universitas Indonesia Timur (UIT), Makassar

Email: annisa.andi47@yahoo.com

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menyelidiki dampak kepemimpinan transaksional terhadap motivasi intrinsik, *work engagement* dan kinerja karyawan perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan metode survey. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 158 orang. Sampel penelitian ( $n = 93$ ) orang karyawan. Instrumen pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan metode *partial least square* (PLS). Penelitian ini mengusulkan enam (6) hipotesis tiga diantaranya berpengaruh signifikan dan tiga yang tidak signifikan. Hasil penelitian menemukan (1). Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik. (3) Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. (4) Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (5). Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. (6). *Work engagement* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** kepemimpinan transaksional, motivasi intrinsik, *work engagement* dan kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang berharga organisasi. Oleh sebab itu perlu dikelola dengan baik untuk mendukung kinerja dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis akan mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami perubahan baik internal maupun eksternal. Perubahan internal organisasi menuntut kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang kapabel dibidangnya untuk mendukung kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) dan motivasi, (Robbins, 2003). Oleh karena itu pemimpin perlu memotivasi karyawan dan membangun *work engagement* sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin memegang peranan penting dalam organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan baik secara struktural maupun fungsional. Kepemimpinan

meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi. Memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan. Mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok, sedangkan pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama-sama karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan diartikan sebagai cara manajemen untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan mengarahkan aktifitas orang lain dalam rangka mencapai tujuan kelompok atau tujuan organisasi, (Stoner and Wankel, 1995). Kepemimpinan merupakan bagian penting di semua level organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan (*leadership*) sejak lama menarik perhatian para ilmuwan, (*scientist*) dan para praktisi serta diperbincangkan oleh berbagai kalangan. Studi kepemimpinan banyak yang berfokus pada gaya kepemimpinan. Keberhasilan seorang pemimpin disatu organisasi bukan jaminan keberhasilannya memimpin organisasi lain. Hal tersebut tergantung dari gaya yang diterapkannya.

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, (Rivai, 2005). Beberapa gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh pemimpin seperti gaya kepemimpinan paternalistik yang lebih mengembangkan sikap kebersamaan. Gaya kepemimpinan militeristik yang menuntut disiplin yang tinggi dari bawahannya. Gaya kepemimpinan otokratis yang kurang menghargai harkat dan martabat bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis yang mengutamakan kerjasama untuk mencapai tujuan dan lain-lain, (Siagian, 1985).

Pada tahun (1978) Burn merumuskan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja, pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional memotivasi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu, (Burn 1978: Bass 1985). Kepemimpinan transaksional sangat cocok diterapkan pada organisasi bisnis atau perusahaan. Pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan. Penerapan kepemimpinan transaksional dalam organisasi bisnis dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikuatkan oleh Riaz *et al.*, (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan dengan cara mempertukarkan *reward* berupa dengan kinerja tertentu sehingga dapat meningkatkan *work engagement* bagi karyawan. *Work engagement* merupakan persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, (Shaufeli *et al.*, 2002 dalam Elmi 2013). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa kerjanya penting untuk dirinya dan organisasi. Hal tersebut dikuatkan oleh Kahn (1990);

menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi antusias melaksanakan pekerjaan dan menikmati pekerjaannya serta berkeinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi yakni berkinerja yang baik demi kepentingan organisasi. Lockwood (2005 dalam Elmi (2013) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* sangat penting, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

Fenomena yang ada di perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan adalah kinerja karyawan yang belum optimal. Hal tersebut dapat diamati pada pelayanan gangguan telepon. Pelanggan yang melapor tidak cepat ditanggapi oleh pihak perusahaan telekomunikasi sehingga berpengaruh terhadap kegiatan sehari-hari. Berkaitan hal tersebut banyak pelanggan yang beralih ke telepon selular, karena selain pulasanya murah juga mereka tidak membayar abonemen.

Pada awal Tahun 2000-an banyak kartu selular yang bermunculan sehingga banyak orang yang beralih ke telepon seluler. Sejalan dengan itu semakin banyak perusahaan selular memproduksi kartu selular yang pulasanya lebih murah baik untuk dipakai menelpon maupun untuk internetan. Hal demikian mendorong perusahaan telekomunikasi berinovasi dan meluncurkan telepon pleksi, namun hal tersebut tidak bertahan lama karena bermunculan kartu seluler dari perusahaan lain.

Munculnya kartu selular dari berbagai perusahaan sehingga perusahaan telekomunikasi membuka anak perusahaan yakni telkomsel dengan memproduksi kartu kartu halo, simpati dan AS. Hadirnya Telkomsel sehingga indosat juga memproduksi kartu mentari dan IM 3. Selain itu muncul kartu XL dan tree dan lain-lain. Munculannya beberapa kartu seluler sehingga masyarakat banyak yang memilih menggunakan kartu telepon dari berbagai perusahaan. Hal tersebut menyebabkan semakin berkurangnya pelanggan perusahaan telekomunikasi yang menyebabkan menurunnya pelanggan perusahaan telekomunikasi.

Menurunnya pelanggan perusahaan telekomunikasi menyebabkan menurunnya pemberian bonus terhadap karyawan. Keadaan tersebut berpengaruh terhadap motivasi dan *work engagement* karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi intrinsik, *work engagement* dan kinerja karyawan perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan.

Alasan penelitian ini dilakukan adalah: pertama mengetahui bahwa kepemimpinan transaksional yang diterapkan pada organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kedua perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan perlu penelitian secara komperhenship dengan mengelaborasi variabel-variabel yang diduga dapat mempengaruhi motivasi intrinsik, *work*

*engagement* dan kinerja karyawan yakni kepemimpinan transaksional. Selanjutnya perumusan masalah penelitian dapat dilihat berikut:

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi intrinsik?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *work engagement*?
3. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *work engagement*?
5. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi intrinsik
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *work engagement*
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi intrinsik terhadap *work engagement*.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan

### **Manfaat Penelitian**

Kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan motivasi intrinsik, *work engagement* dan kinerja karyawan karena mereka mendapatkan *reward* berupa *financial*. Pada penelitian ini terdapat dua kontribusi yaitu kontribusi teoritis dan praktis. Kontribusi tersebut sebagai berikut:

#### **Kontribusi Teoritis**

Bagi Akademisi:

1. Menambah khasanah ilmu pengetahuan yang difokuskan pada motivasi, *work engagement* dan kinerja karyawan melalui telaah atas kepemimpinan transaksional.
2. Memberikan perbandingan atas hasil-hasil studi sebelumnya yang memiliki kontribusi penting bagi manajemen sumber daya manusia sehingga dapat saling melengkapi atau memberikan perspektif yang berbeda satu sama lain.
3. Memberikan pijakan bagi studi-studi sumber daya manusia dan organisasional yang terkait dengan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Studi dapat dilakukan

dilakukan dengan focus kajian yang berbeda dengan menghubungkan variabel yang berkaitan dengan kinerja karyawan seperti variabel kemampuan sehingga dapat mengungkapkan berbagai persoalan persoalan dalam peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik dan komperhenship.

### **Kontribusi Praktis**

#### Bagi Praktisi

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi praktis bagi menjemen perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan agar menerapkan kepemimpinan transaksional dan membangun *work engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada para pemimpin di perusahaan untuk memupuk *work engagement* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Kepemimpinan Transaksional**

Pada tahun (1978) Burn merumuskan kepemimpinan transformasional dan transaksional, kemudian disempurnakan oleh Bass (1985). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja, dan pola kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Kepemimpinan transaksional pada mulanya diterapkan pada organisasi politik kemudian diterapkan pada orgaisasi bisnis.

Pada akhir tahun 1980-an para peneliti manajemen tertarik dengan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Mereka adalah pemimpin yang mampu mengubah dan menghidupkan organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dianggap sangat relevan untuk diterapkan pada organisasi bisnis. Pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi, Burns, (1987; Bass 1985). Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai bawahan, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerja bawahannya.

Kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan yakni; *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*, serta *laissez faire*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan

sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pemimpin menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan. Pemimpin melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi apabila masalahnya semakin memburuk atau bertambah serius.

Berdasarkan uraian tersebut, inti teori kepemimpinan transaksional menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis. Hal ini bermakna, bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional. Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penugasan kerja serta penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas.

### **Motivasi intrinsik**

Motivasi didefinisikan sebagai "*A physiological concept related to strength and direction of behavior*" (Torington and Hall 1991). Hal ini menunjukkan bahwa orang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan tampak pada perilakunya. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan dalam artian bahwa tujuan pribadi anggota organisasi juga tercapai.

Motivasi adalah keinginan seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau *impuls*. Hal tersebut dipertegas oleh Sumantri (2001 dalam Elmi 2013) yang mengungkapkan bahwa motivasi adalah proses yang sangat penting untuk dimengerti tentang mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam berkinerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu. Teori motivasi dua faktor menjelaskan bahwa terdapat motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi pikiran dan perilaku seseorang. Motivasi ekstrinsik merupakan faktor dari luar yang meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan hubungan kerja seperti penghargaan dan kenaikan pangkat atau jabatan structural, (Herzberg, *et al*, 2003). Motivasi ekstrinsik sebagian besar dikendalikan oleh pemimpin organisasi.

Motivasi berkaitan dengan kinerja karyawan. Penelitian Elmi (2013) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*. Motivasi intrinsik dalam penelitian ini diukur dengan indikator: 1) dorongan bertanggung jawab. 2) berani mengambil resiko. 3) Ingin berprestasi. 4) Berusaha untuk berinteraksi sosial. 5) Ingin bekerjasama dengan karyawan lain. 6) Berusaha mendapatkan

pengakuan atas kemampuan. 7). Ingin bertidak sportif dalam bekerja. 8). Provesi yang cukup menantang. 9). Ingin memiliki keamanan dalam bekerja. 10). Ingin memiliki kebebasan dalam bekerja dan tidak tertekan. 11). Ingin mendapat kepercayaan dari lembaga dengan baik. 12). Ingin mendapatkan penghargaan dari rekan sekerja. Motivasi yang tinggi dapat menciptakan *work engagement*.

### **Work Engagement**

*Work Engagement* merupakan persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, (Shaufeli *et al.*, 2002 dalam Elmi 2013). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa kinerjanya penting untuk dirinya dan organisasi. Lockwood (2005 dalam Elmi (2013) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. *Work engagement* berkaitan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai *work engagement* yang tinggi mempunyai komitmen pribadi terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* sangat penting, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. *Work Engagement* diukur dengan indikator: 1). Siap mendedikasikan diri dengan pekerjaan. 2). Ingin memikirkan cara kerja baru untuk bekerja dengan baik. 3). Memiliki semangat dalam bekerja. 4). Bersedia memotivasi diri untuk mencapai keberhasilan. 5). Bersedia untuk bekerja ekstra keras. 6). Berupaya meningkatkan kinerja tanpa imbalan. 7). Pekerjaan dijadikan sumber kebanggaan. 8). Ingin bekerja secara lengkap dan menyeluruh. 9). Siap mencurahkan jiwa demi pekerjaan, (Shaufeli *et al.*, 2002 dalam Elmi 2013).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan (*performance*) adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya, (Lawler and Porter, 1987). Kinerja karyawan sering disebut dengan *performance* juga disebut *result*, (Campbel, 1993 dalam Riaz., *et al* 2010) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu (karyawan). Kinerja individu disebut dengan *job performance*, *work outcome*, *task performance*, (Baron, *et al*, 1994). Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu, (Hasibuan, 1994). Hal tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor yakni: kemampuan, minat, dan tingkat motivasi seorang pekerja. Definisi lain menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan beberapa kriteria efektifitas lainnya, (Gibson, *et al*, 1995). Istilah lain kinerja adalah *human output* yang diukur dari *productivity*, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*, (Robins, 2003).

Pengertian kinerja karyawan (prestasi kerja) yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu, (Mangkunegara, 2005). Kinerja karyawan merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, (Rivai, 2008). Kinerja karyawan sebagai catatan hasil kerja yang berhasil diproduksi pekerja seperti fungsi, aktifitas atau perilaku hingga periode waktu khusus. Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi, (Muheriono, 2012).

Kinerja karyawan merupakan prestasi dari seorang karyawan dan mengandung beberapa hal, seperti adanya target tertentu yang dicapai, memiliki jangka waktu dalam pencapaian target dan terwujudnya efisiensi dan efektifitas. Kinerja karyawan (*performance*) juga dapat diartikan sebagai kesuksesan didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa yang dimaksud *job performance* adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja karyawan merupakan jumlah hasil karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun non-fisik. Mengukur kinerja karyawan secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilai secara mendasar yaitu: 1) kualitas hasil kerja. 2) kuantitas hasil kerja. 3) ketepatan waktu. 4) efisiensi biaya. 5) kemampuan melaksanakan pekerjaan. 6) kemampuan membangun hubungan kerja, (Bernadin and Russel, 1993).

Kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi:  $kk = f(A \times M)$ . Bilamana ada yang tidak memadai seperti kemampuan karyawan tidak mendukung, kinerja karyawan akan terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu diperlukan adanya peluang (*opportunity*) untuk berkinerja sehingga fungsi kinerja karyawan ( $kk = f(A \times M \times O)$ ), (Robbins, 2003). Artinya kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Teori Pengukuran Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan criteria yakni: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) produktivitas, 4) ketepatan waktu 5) pengawawasan, (Wibowo, 2007). Kinerja karyawan mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan suatu pekerjaan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa pencapaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi. Motivasi dipengaruhi oleh sikap (*attitude*) dan situasi lingkungan. Kemampuan karyawan terdiri atas kemampuan potensi (*intelligenci Quotion*), dan kemampuan pengetahuan (*knowledge*) serta keterampilan (*skill*).

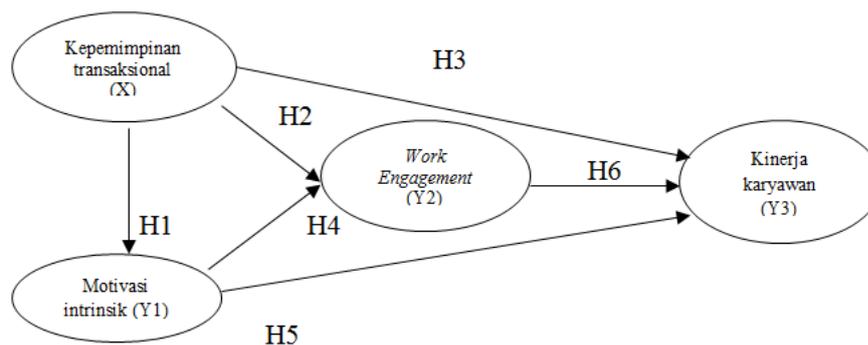
Kinerja karyawan merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur baik secara kualitas maupun kuantitas dan ketepatan waktu. Manfaat penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan atau organisasi yang menggunakan penilaian kinerja karyawan bermanfaat baik bagi para manajer, karyawan maupun organisasi. Manfaat penilaian kinerja karyawan menurut Handoko, (2001) dirinci sebagai berikut: perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang

memungkinkan karyawan dan manajer serta departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Penyesuaian kompensasi dan evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu; tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia dan ketidak akuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan pengambilan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat. Penelitian ini menggunakan teori kinerja karyawan dengan indikator (1) kualitas hasil kerja, (2) kuantitas hasil kerja, (3) ketepatan waktu, (4) efisiensi biaya, (5) kemampuan bekerja, (6) kemampuan membangun hubungan kerja, (Bernadin and Russel, 1993). Selanjutnya gambabar kerangka konseptual penelitian di.sajikan berikut:

### Kerangka Konseptual Penelitian Dan Hipotesis

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasi kedalam varabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah kepemimpinan transaksional. Variabel endogen adalah motivasi intrinsik, *work engagement*, dan kinerja karyawan. Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan teori kepemimpinan transaksional yang dirumuskan oleh Burn (1978) kemudia disempurnakan oleh Bass (1985). Skema kerangka konseptual penelitian dapat dilihat berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hipotesis Penelitian

1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*

3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work Engagement*
5. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

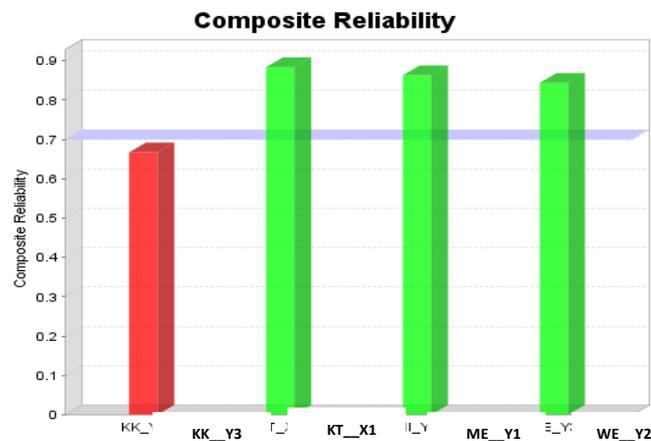
Pada penelitian ini terdapat empat variabel yakni kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen, motivasi *intrinsik* dan *work engagement* variabel intervening dan kinerja karyawan variabel dependen . Pengujian validitas dan reliabilitas sebelum bootstrapping disajikan berikut:

**Tabel 1. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Sebelum Bootstrapping**

	KK_Y3	KT_X1	MI_Y1	WE_Y2
X 1.1		0.737		
X 1.2		0.828		
X 1.3		0.715		
X 1.4		0.732		
X 1.5		0.647		
X 1.6		0.821		
Y11			0.748	
Y110			0.615	
Y111			0.538	
Y112			0.577	
Y12			0.754	
Y13			0.384	
Y14			0.738	
Y15			0.546	
Y16			0.355	
Y17			0.549	
Y18			0.521	
Y19			0.665	
Y2.1				0.601
Y2.2				0.781
Y2.3				0.780
Y2.4				0.733
Y2.5				0.111
Y2.6				0.305
Y37				0.697
Y2.8				0.687
Y2.9				0.682
Y3.1	0.760			
Y3.2	0.231			

Y3.3	0.275			
Y3.4	0.499			
Y3.5	0.543			
Y3.6	0.642			

Bagian data yang diberikan tanda merah menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam variabel tersebut tidak signifikan. Selanjutnya uji reliabilitas dapat disajikan berikut:

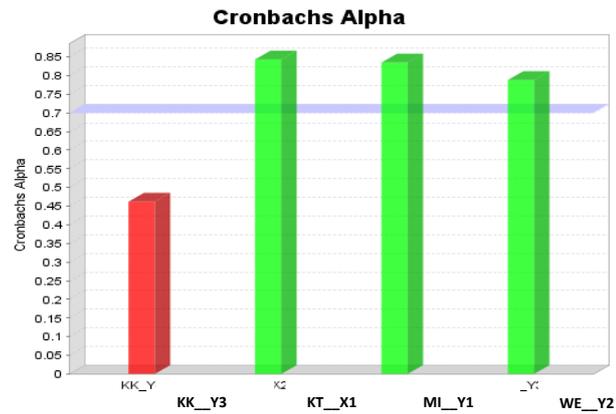


Gambar 2. Composite Reliability

**Tabel 2. Composite Reliability**

	Composite Reliability
KK_Y3	0.667
KT_X1	0.884
MI_Y1	0.863
WE_Y2	0.844

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam model ini telah reliable

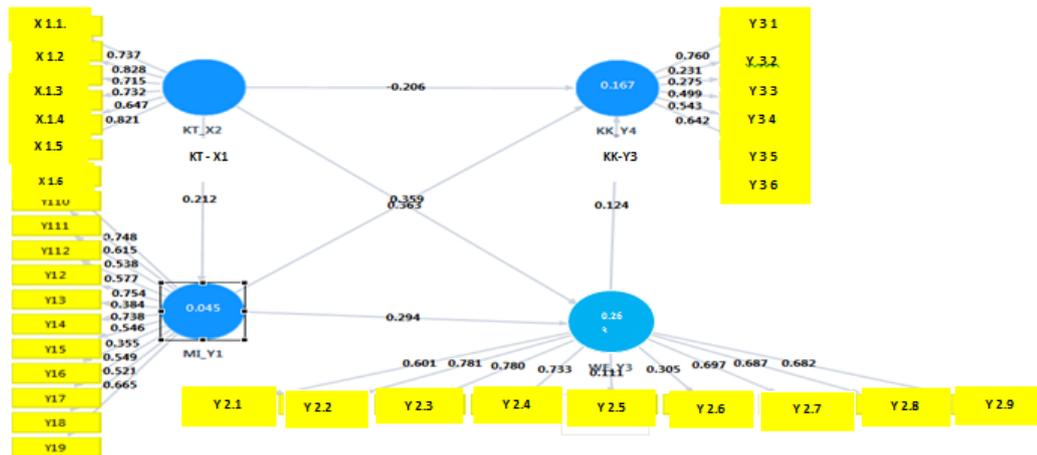


Gambar 3. Cronbachs Alpha

Tabel 3. Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
KK_Y3	0.462
KT_X1	0.843
MI_Y1	0.835
WE_Y2	0.788

Pengujian reliabilitas yang dilakukan dengan melihat nilai cronbach alpha, dari keempat variabel. Jika dilihat nilai cronbach alpha variabel kepemimpinan transaksional, motivasi intrinsik, *work engagement*, dan kinerja karyawan maka variabel yang tidak lolos adalah kinerja karyawan karena memiliki nilai cronbach alpha dibawah batas yang ditentukan yakni 0,6. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. Hasil Pengujian

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Setelah Bootstrapping

Variabel	Koefisien	t-Statistik (Hitung)	t-tabel	Keputusan Uji Hipotesis
KT_X1 terhadap KK_Y3	-0,206	1,221	1,96	Tidak Signifikan
KT_X1 terhadap MI_Y1	0,212	1,530	1,96	Tidak Signifikan
KT_X1 terhadap WE_Y2	0,363	3,021	1,96	Signifikan
MI_Y1 terhadap KK_Y3	0,359	2,194	1,96	Signifikan
MI_Y1 terhadap WE_Y2	0,294	2,248	1,96	Signifikan
WE_Y2 terhadap KK_Y3	0,124	0,551	1,96	Tidak Signifikan

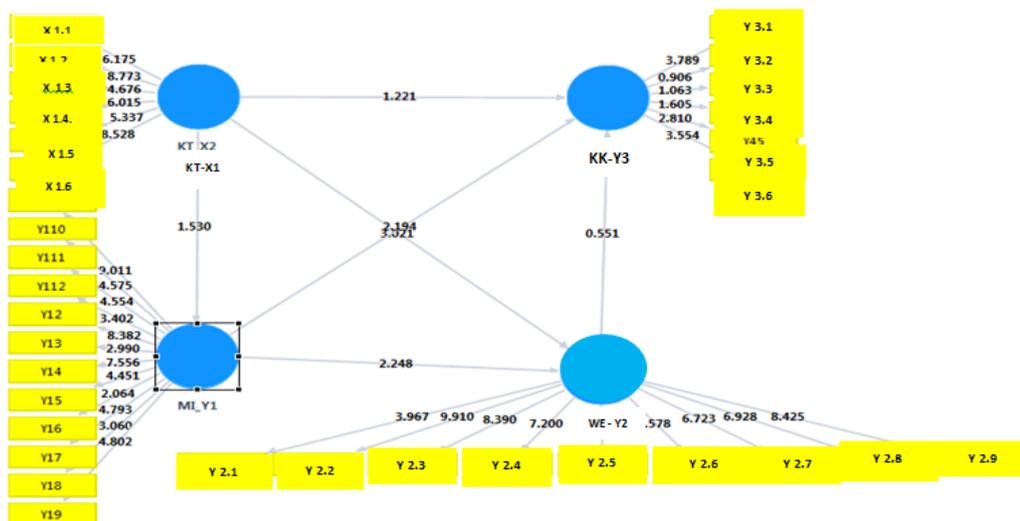
1. Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan negatif. Hal ini dapat dilihat pada koefisien jalur yang bertanda negatif sebesar -0,206 dengan nilai t statistik sebesar 1,221, yang menunjukkan lebih kecil dari nilai t tabel =1,96. Nilai tersebut menunjukkan kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ditolak. Hal tersebut diartikan bahwa pemimpin di perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar tidak menerapkan kepemimpinan transaksional secara optimal melalui dimensi *contingent reward* karena pelanggan perusahaan telekomunikasi semakin berkurang dengan hadirnya telepon genggam yang menggunakan kartu pra bayar dan pasca bayar. Telepon genggam pulsanya lebih murah jika dibandingkan dengan telepon perusahaan telekomunikasi sehingga masyarakat lebih

memilih menggunakan telepon genggam. Berkaitan hal tersebut pelanggan perusahaan telekomunikasi semakin berkurang dan laba perusahaan semakin menurun. Dengan demikian karyawan mendapatkan bonus yang semakin kecil karena keuntungan perusahaan juga berkurang sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan arah hubungan positif. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,212 dengan nilai t statistik sebesar 1,530, yang menunjukkan lebih kecil dari nilai t tabel =1,96. Hal tersebut menunjukkan kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik sehingga hipotesis ditolak. Pemimpin di perusahaan telekomunikasi perlu berinovasi dengan menciptakan telepon genggam dengan menggunakan kartu yang pulsanya murah sehingga dapat menyaingi telepon seluler dari perusahaan lain. Dengan adanya hal tersebut dapat menarik pelanggan. Jika perusahaan telekomunikasi dapat menarik pelanggan yang lebih besar dapat memperoleh laba yang besar sehingga dapat memotivasi karyawan melalui *contingent reward* sehingga karyawan lebih bersemangat bekerja. Motivasi adalah daya dorong dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi pikiran dan perilaku seseorang. Jika pemimpin di perusahaan telekomunikasi menerapkan kepemimpinan transaksional secara optimal melalui *contingent reward* karyawan lebih termotivasi bekerja.
3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dengan arah hubungan positif. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,363 dengan nilai t statistik sebesar 3,02, yang menunjukkan lebih besar dari nilai t tabel =1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* sehingga hipotesis diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa *work engagement* atau komitmen pribadi karyawan masih tinggi meskipun bonus yang biasa mereka terima semakin berkurang. Berkaitan hal tersebut karyawan perusahaan telekomunikasi mayoritas sudah berumur antara 36 – 48 tahun sehingga mereka mempunyai komitmen pribadi yang tinggi. Karyawan yang sudah berumur 40 tahun keatas mempunyai komitmen pribadi yang tinggi karena kecil kemungkinannya untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Hal demikian, pemimpin perlu menghargai *work engagement* karyawan sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.
4. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif, dan dapat dilihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,359 dengan nilai t statistik sebesar 2,194, yang menunjukkan lebih besar dari nilai t tabel =1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima. Penelitian ini mendukung teori bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan, (Robbins, 2003). Penelitian ini mendukung penelitian Elmi (2013) menemukan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang

mempunyai motivasi yang tinggi akan nampak pada perilakunya yakni menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

5. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dengan arah hubungan positif, dan dapat dilihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,294 dengan nilai t statistik sebesar 2,248, yang menunjukkan lebih besar dari nilai t tabel =1,96. Dengan demikian motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* sehingga hipotesis di terima. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi karyawan masih tinggi meskipun bonus yang biasa mereka dapatkan sudah berkurang sehingga berpengaruh terhadap *work engagement* atau komitmen pribadi karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian Elmi (2013) menemukan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
6. *Work engagement* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif, dan dapat dilihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,124 dengan nilai t statistik sebesar 0,551 lebih kecil dari nilai t tabel =1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis di tolak. Hal demikian menunjukkan bahwa pemimpin di perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan perlu membangun *work engagement* karyawan yang tinggi dengan memberikan apresiasi berupa *financial* dan *non financial* kepada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Kahn (1990) menemukan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya gambar setelah bootstrapping dapat dilihat berikut:



## Kesimpulan

1. Kepemimpinan transaksional pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin di perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar tidak menerapkan kepemimpinan transaksional secara optimal melalui dimensi *contingent reward* karena pelanggan perusahaan telekomunikasi semakin berkurang dengan hadirnya telepon genggam.
2. Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar perlu memotivasi karyawan melalui *contingent reward* sehingga karyawan lebih termotivasi bekerja.
3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* atau komitmen pribadi karyawan masih tinggi meskipun bonus yang biasa mereka terima sudah berkurang.
4. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung teori bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan, (Robbins, 2003). Penelitian ini mendukung penelitian Elmi (2013) menemukan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dengan arah hubungan positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi karyawan masih tinggi meskipun bonus yang biasa mereka dapatkan sudah berkurang sehingga berpengaruh terhadap *work engagement* atau komitmen pribadi karyawan. Penelitian ini mendukung penelitian Elmi (2013) menemukan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
6. *Work engagement* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal demikian menunjukkan bahwa pemimpin perlu membangun *work engagement* yang tinggi dengan memberikan apresiasi berupa *financial* dan non *financial* kepada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Kahn (1990) menemukan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Keterbatasan penelitian

Penelitian ini telah menghasilkan temuan yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi intrinsik, *work engagement* dan kinerja karyawan perusahaan telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Keterbatasan tersebut yakni:

1. Penelitian ini hanya mengambil sampel karyawan yang bertugas di kantor, sementara masih ada karyawan yang bertugas di lapangan yang tidak dilibatkan dalam pengambilan sampel karena mereka susah ditemui

2. Penelitian ini tidak mengkaji variabel kompetensi karyawan, sementara kinerja karyawan di tentukan oleh motivasi, kompetensi dan peluang.
3. Terbatasnya waktu dan tenaga dalam pengumpulan data.

### **Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan ada beberapa saran yang dapat ditindaklanjuti, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan, bagi peneliti lain maupun untuk kepentingan para teoritis, para praktisi serta karyawan.

### **Bagi Peneliti Dimasa Datang**

Untuk pengembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia dan studi kepemimpinan disarankan agar peneliti di masa datang:

1. Perlu melakukan kajian ulang terutama pada variabel kepemimpinan transaksional yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hal ini dimaksudkan untuk memahami lebih jauh teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.
2. Perlu melakukan kajian ulang terhadap kepemimpinan transaksional yang tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik.
3. Disarankan agar peneliti berikutnya mengambil sampel karyawan yang bertugas dilapangan yang turut berperan penting dalam melayani pelanggan seperti gangguan telepon dan pelayanan sambungan baru sehingga dapat mengungkapkan *work engagement* karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Baron, Robert A, & Byne, Dunn. (1994). *Socia Psychology: Understanding Human Intraction. Massachussets: Allyn & Bacon.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.
- Bernadin, H.J., and Russel, J.E.A, (1993). *Human Resource Management An Experiential Appoaach.* McGraw-Hill. Inc. USA.
- Burns, J. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.
- Elmi Farida, 2013, *Pengaruh perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi intrisik dan work engagement terhadap kinerja karyawan.* (Studi pada dosen Tetap Universitas Swasta DKI Jakarta. Disertasi Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson *et al.*, (1995). *Organization Behaviour, Structure, Process.* Tenth Edition. Richard D. Irwin-McGraw Hill Inc. USA.

- Handoko, T.H., (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (1994). *Manajemen Sumber daya Manusia; Dasar-Dasar Kunci Keberhasilan* Jakarta; CV. Haji Masagung.
- Kahn W.A. (1990) *Psychological Condition of Personil Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4)692-742.
- Lawler, Edwar E., dan Porter Lyman W., (1987). *Dampak Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Book. Dalam Hand Book Of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Terjemahan, Nanang Subroto, dkk Cetakan Kedua 2004 Amara Books, Jogjakatra. Halaman 35-67.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A. A. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Muheriono, (2012), *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi, edisi revisi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Riaz, Adnan Mubarak Hussain, Allama Iqbal, April (2010), *Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction journal Business and Economic Horizons* Volume 1 | Issue 1.
- Rivai, Veitzal, (2005). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veitzal, (2008). *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saling Perusahaan*. Edisi Kedua. Rajawali Pres, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Siagian, Sondang P.(1985). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku dministrasi Administrasi*  
CV Haji Mas Agung, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2003). *Organisational behaviour: Global and South African perspective*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stoner, James A.F., dan Wankel Charles, (1995). *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*. Cetakan Pertama. Reneka Cipta, Jakarta
- Torington D and Hall L. (1991). *Personnal Management A New Approach 2 and edHemel*  
*Hempstead*: Prentice Hall
- Wibowo, (2007). *Manajemen Perubahan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.