

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI
KERJA MANAJER TINGKAT BAWAH PADA PT TOYOPLAS
MANUFACTURING INDONESIA**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

Quennie Yong Yee Wei

6032001177

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON
THE WORK MOTIVATION OF LOWER-LEVEL MANAGERS
AT PT TOYOPLAS MANUFACTURING INDONESIA**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirement
for Bachelor Degree in Management

By

Quennie Yong Yee Wei

6032001177

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA MANAJER
TINGKAT BAWAH PADA PT. TOYOPLAS MANUFACTURING INDONESIA**

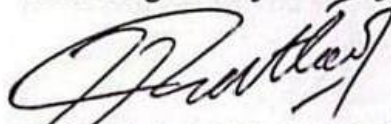
Oleh:

Quennie Yong Yee Wei

6032001177

Bandung, Juli 2024

Ketua Program Sarjana Manajemen,



Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM.

Pembimbing Skripsi



Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Quennie Yong Yee Wei
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 4 April 2002
NPM : 6032001177
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA MANAJER TINGKAT BAWAH PADA PT TOYOPLAS MANUFACTURING INDONESIA

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Dr. Maria Merry Marianti, Dra.
M.Si.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 25 Juli 2024

Pembuat pernyataan :



(Quennie Yong Yee Wei)

ABSTRAK

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yaitu untuk menjadi pelopor di bidangnya dan menghadirkan produk atau jasa unggulan agar dapat bersaing di pasar. Untuk mencapai tujuan ini, karyawan sebagai tulang punggung perusahaan memegang peranan penting. Tanpa mereka, operasional perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar. Dalam memberdayakan karyawan, pemimpin berperan penting, sehingga seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi karyawannya bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan serta mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang pengaruhnya lebih besar, sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan perhitungan penerapan masing-masing gaya kepemimpinan untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan melalui motivasi kerja karyawannya.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *applied research* dengan metode penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, penyebaran kuesioner, data perusahaan, jurnal dan penelitian terdahulu. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sensus sampling dimana seluruh karyawan dalam populasi dijadikan sampel, yaitu sebanyak 36 orang. Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis pengaruh yang diolah menggunakan *software* Smartpls Versi 4.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja manajer tingkat bawah berada pada taraf “Tinggi”. Kemudian hasil dari uji hipotesis didapatkan bahwa pengaruh dari variabel independen, gaya kepemimpinan transaksional sebesar 60.8 % dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 60.7% (*Adjusted R-Square*) terhadap variabel dependen motivasi kerja, dengan besar pengaruh masing-masing yaitu 0.787 dan 0.786 (*path coefficient*). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa masing-masing gaya kepemimpinan sama pentingnya untuk diterapkan agar dapat mempengaruhi motivasi kerja secara efektif.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja

ABSTRACT

Every company certainly has a goal, which is to become a pioneer in its field and present outstanding products or services in order to compete in the market. To achieve this goal, companies rely on their employees as a crucial support system, they are considered as an important part of the company, and without them, the operational activities of the company will not be able to run smoothly. In empowering their employees, leaders play an important role, therefore a leader must be able to apply the right leadership style to motivate their employees in their job performance.

This study aims to determine the influence of transactional and transformational leadership styles on employee work motivation and to identify which leadership style has a greater influence, so that companies can consider the application of each leadership style for the development and progress of the company through the motivation of their employees.

This research is applied research with a quantitative research method. Data collection is done through interviews, questionnaire distribution, company data, journals, and previous research. The sample determination is done using a census sampling technique where all employees in the population are taken as samples, amounting to 36 people. Data analysis is done through descriptive analysis and influence analysis processed using Smartpls Version 4.

The results obtained from this study are that the work motivation of lower-level managers is at a "High" level. Then, the results of hypothesis testing show that the influence of the independent variables, transactional leadership style is 60.8% and transformational leadership style is 60.7% (Adjusted R-Square) towards the dependent variable of work motivation, with each influence being 0.787 and 0.786 (path coefficient). With these results, it can be concluded that each leadership style is equally important to be applied in order to effectively influence work motivation.

Keywords: Transactional Leadership Style, Transformational Leadership Style, Work Motivation

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah pada PT Toyoplas Manufacturing Indonesia**" dapat diselesaikan. Adapun penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi, penulis tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak yang dengan tulus telah memberikan kontribusi dan dukungannya. Maka dari itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yth. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, PhD. ASCA. CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan sekaligus dosen wali penulis yang telah memberikan bantuan dan arahan selama masa perkuliahan.
2. Yth. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM. selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
3. Yth. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, bantuan, serta masukan selama proses penyusunan skripsi.
4. Bapak Yong Hon Vun dan Ibu Lis Nurhayati selaku orang tua dari penulis yang telah memberikan dukungan secara finansial maupun emosional, mulai dari awal masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan program studi manajemen di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Gillian Yong Yee Gin selaku saudari kandung penulis, yang telah menghibur dan menemani selama masa perkuliahan sampai saat ini.
6. Seluruh karyawan PT Toyoplas Manufacturing Indonesia yang telah memberikan waktu dan pendapatnya untuk membantu penulis dalam mengumpulkan data untuk penyusunan skripsi ini.
7. Angelic Alice Astrella, Made Adhika Laksamana Gara, Muhamad Ramdhan dan Tesalonika Saragih selaku teman seperjuangan penulis selama masa perkuliahan sampai saat ini.

8. Maska Iskandar, Regina Clarisa Kartawinata dan Michelle Zhou Zixuan selaku sahabat penulis yang telah memberikan dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan studi sarjana manajemen.
9. Teman-taman bimbingan skripsi yang telah berjuang bersama sampai saat ini.
10. Seluruh dosen pengajar, staf tata usaha, staf perpustakaan, dan pekerja Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bantuan pelayanan dan dukungannya selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh keluarga besar Manajemen UNPAR angkatan 2020 yang telah berjuang bersama-sama dari awal masa perkuliahan sampai saat ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan baik dalam struktur maupun pemilihan kata. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang bersangkutan.

Bandung, 8 Juli 2024



Quennie Yong Yee Wei

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Kerangka Pemikiran.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Motivasi Kerja	14
2.2 Gaya Kepemimpinan	19
2.2.1 Pengertian Pemimpin	19
2.2.2 Pengertian Kepemimpinan.....	20
2.2.3 Sifat-sifat pemimpin.....	21
2.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	21
2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional	22
2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional	27
2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja	33
2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.....	34
2.7 Hasil Riset mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	34
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	38
3.1 Metode Penelitian	38
3.1.1 Jenis Penelitian.....	38
3.1.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	39
3.1.3 Populasi yang Diteliti.....	39
3.1.4 Pengukuran Variabel.....	40
3.1.5 Operasionalisasi Variabel	40
3.1.6 Teknik Analisis Data.....	45
3.2 Objek Penelitian.....	49

3.2.1 Profil Perusahaan	49
3.2.2 Struktur Organisasi	50
3.2.3 Profil Responden.....	51
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja.....	53
4.1.1 Rekapitulasi Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja.....	53
4.1.2 Dimensi Motivasi Intrinsik	54
4.1.3 Dimensi Motivasi Ekstrinsik.....	56
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	60
4.2.1 Rekapitulasi Tanggapan Responden mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional	60
4.2.2 Dimensi Imbalan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)	60
4.2.3 Dimensi Manajemen Eksepsi Aktif (<i>Active Management by Exception</i>)	62
4.2.4 Dimensi Manajemen Eksepsi Pasif (<i>Passive Management by Exception</i>).....	63
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	65
4.3.1 Rekapitulasi Tanggapan Responden mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	65
4.3.2 Dimensi Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	66
4.3.3 Dimensi Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>).....	67
4.3.4 Dimensi Pertimbangan Individual (<i>Individual Consideration</i>).....	69
4.3.5 Dimensi Motivasi Inspirasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	70
4.4 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja	72
4.4.1 Hasil Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	73
4.4.2 Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)	75
4.5 Analisis Gaya Kepemimpinan Transfromasional terhadap Motivasi Kerja.....	77
4.5.1 Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	78
4.5.2 Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)	80
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Aspek Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia.....	3
Tabel 1. 2 Skor, dan Tingkat Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia	6
Tabel 1.3 Penilaian Kinerja 36 Manajer Tingkat Bawah PT Toyoplas Manufacturing Indonesia	6
Tabel 2. 1 Hasil Riset Mengenai Indikator Motivasi Kerja	14
Tabel 2. 2 Hasil Riset Mengenai Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	23
Tabel 2.3 Hasil Riset Mengenai Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	28
Tabel 2.4 Riset Terdahulu Mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	35
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Variabel.....	40
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Motivasi Kerja (Y).....	41
Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	43
Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2).....	44
Tabel 3.5 Interpretasi Rata-Rata	46
Tabel 3.6 Rekapitulasi Jenis Kelamin dari 36 Orang Responden	51
Tabel 3.7 Rekapitulasi Usia dari 36 Orang Responden	51
Tabel 3. 8 Rekapitulasi Jenjang Pendidikan Terakhir dari 36 Orang Responden.....	52
Tabel 3. 9 Rekapitulasi Departemen dari 36 Orang Responden	52
Tabel 4. 1 Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja.....	53
Tabel 4.2 Hasil Mengenai Motivasi Intrinsik	54
Tabel 4.3 Hasil Mengenai Motivasi Ekstrinsik.....	56
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	60
Tabel 4.5 Hasil Mengenai Imbalan Kontingen	61
Tabel 4.6 Hasil Mengenai Manajemen Eksepsi Aktif	62
Tabel 4.7 Hasil Mengenai Manajemen Eksepsi Pasif.....	63
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional	65
Tabel 4.9 Hasil Mengenai Pengaruh Ideal	66
Tabel 4.10 Hasil Mengenai Stimulasi Intelektual	68
Tabel 4.11 Hasil Mengenai Pertimbangan Individual.....	69
Tabel 4.12 Hasil Mengenai Motivasi Inspirasi	70
Tabel 4.13 Nilai Loading Factor	73
Tabel 4.14 Nilai Average Variance Extract (AVE)	74
Tabel 4.15 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	74
Tabel 4.16 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	75

Tabel 4.17 Nilai R Square (R2)	75
Tabel 4.18 Nilai Path Coefficient	76
Tabel 4.19 Perhitungan Nilai T dan P-Value.....	76
Tabel 4.20 Nilai Loading Factor	78
Tabel 4.21 Nilai Average Variance Extract (AVE)	79
Tabel 4.22 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	79
Tabel 4.23 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	80
Tabel 4.24 Nilai R Square (R2)	80
Tabel 4.25 Nilai Path Coefficient	81
Tabel 4.26 Perhitungan Nilai T dan P-Value.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Konseptual	13
Gambar 3.1 Logo PT Toyoplas Manufacturing Indonesia.....	50
Gambar 3.2 Bagan Organisasi PT Toyoplas Manufacturing Indonesia.....	50
Gambar 4.1 Model Pengukuran H1	72
Gambar 4.2 Model Pengukuran H2	77

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.....	92
KUESIONER PENELITIAN.....	92
LAMPIRAN 2.....	97
HASIL KUESIONER (Y).....	97
LAMPIRAN 3.....	98
HASIL KUESIONER (X1).....	98
LAMPIRAN 4.....	99
HASIL KUESIONER (X2).....	99
RIWAYAT HIDUP	100

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang jelas, yaitu menjadi pelopor dalam bidangnya dan menghadirkan produk atau jasa unggulan untuk dapat bersaing secara efektif di pasar dan menjadikan perusahaan tersebut yang pertama di bidangnya dibandingkan dengan kompetitornya. Untuk mencapai tujuannya tentu setiap perusahaan memerlukan karyawan sebagai tulang punggung perusahaan, karena tanpa adanya karyawan maka aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Para karyawan dianggap sebagai aset berharga bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan mereka (Titisari & Ikhwan, 2021). Mereka dianggap sebagai bagian penting dari perusahaan, dan tanpa mereka, kegiatan operasional perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan lancar. Berdasarkan ungkapan tersebut maka sebagai aset berharga perusahaan, karyawan juga membutuhkan perlakuan khusus agar diri mereka termotivasi untuk bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

Motivasi adalah sebuah dorongan untuk melakukan sesuatu dimana dalam hal ini yang harus dilakukan adalah bekerja maka dorongan itu sendiri bertujuan untuk melakukan pekerjaan. Dorongan tersebut bisa berasal dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Motivasi dibagi menjadi dua: intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang berasal dari luar diri pekerja, sedangkan motivasi intrinsik berasal dari kesadaran pekerja bahwa mereka melakukan pekerjaan yang bermanfaat (Bangun, 2012). Motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri mungkin memang tidak dapat dipaksakan namun motivasi yang bersumber dari luar dapat diusahakan melalui seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggota timnya, dalam kata lain seorang pemimpin. Atasan yang memberikan motivasi atau daya pendorong kepada karyawan akan membuat mereka merasa sangat penting bagi perusahaan dan akan membantu pertumbuhan dan kemajuan perusahaan (Gandung, 2021). Dengan ini maka pemimpin memainkan peran penting, dalam memotivasi karyawannya sehingga tujuan suatu perusahaan akan terwujud dengan maksimal. Pernyataan ini juga didukung oleh Sunarsi bahwasanya “Motivasi akan dapat memaksimalkan produktivitas karyawan juga meningkatkan kesadaran akan kewajibannya dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya” (Sunarsi, D, 2018).

PT Toyoplas adalah produsen komponen plastik presisi yang terintegrasi secara lengkap, dengan jaringan global yang mencakup 75 negara. Mereka menyediakan layanan pembuatan cetakan, injeksi plastik, dan perakitan untuk berbagai sektor, termasuk elektronik, perkakas industri, dan otomotif. Dengan kapabilitas dalam rekayasa cetakan dan proses injeksi plastik presisi, Toyoplas memproduksi berbagai jenis cetakan dan komponen plastik, termasuk yang memiliki proses dekoratif khusus. Perusahaan Toyoplas sendiri berasal dari Malaysia yang kini telah memiliki fasilitas manufaktur di beberapa negara seperti China, Vietnam, termasuk Indonesia. Di Indonesia PT Toyoplas Manufacturing sendiri telah berdiri sejak tahun 1996 yang berarti telah beroperasi selama kurang lebih 28 tahun. Sebagai perusahaan asing perusahaan ini mempekerjakan beberapa tenaga kerja asing terutama tenaga kerja asing yang berasal dari Malaysia. Di perusahaan ini tenaga kerja asing kebanyakan ditempatkan pada posisi Manajer Tingkat Atas (*Top Level Manager*). Dalam menjalankan tugasnya pekerja ekspatriat, tentunya menghadapi tantangan di awal berupa menyesuaikan diri dengan lingkungan lokal dan budaya yang berbeda dengan rekan kerja di dalam organisasi bisnis (Surya et al., 2022). Dengan perbedaan budaya yang ada dalam perusahaan ini maka sebagai seorang pemimpin tenaga kerja asing yang berada di manajemen tingkat atas ini tetap harus menyesuaikan dirinya dalam memimpin. Kepemimpinan ini disebut kepemimpinan lintas budaya yang berarti kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mendorong anggota kelompok budaya yang berbeda untuk menilai pencapaian hasil dengan mengacu pada berbagai pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda (Akiga & Lowe dalam Stie & Mashiro, 2020).

Dalam ruang lingkup proses di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia (TMI), terdapat proses yang dinamakan “Pemantauan Motivasi dan Pemberdayaan Karyawan” yang dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia dan melibatkan seluruh departemen yang berada di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia. Tujuan dari proses ini adalah untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan. Untuk mengetahui seberapa banyak karyawan yang perlu dimotivasi dan diberdayakan, perusahaan ini melakukan survei terhadap karyawannya setiap tahun melalui formulir penilaian kinerja. Adapun unsur penilaian kinerja yang mencakup berbagai aspek serta kategori skor dari penilaian kinerja tersebut dilampirkan sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Aspek Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Unsur Penilaian	Indikator
Sikap Kerja	Bersedia mematuhi hukum dan peraturan perusahaan
	Bersedia mematuhi peraturan perusahaan dan berperilaku baik
	Self starter dan rencana mandiri bekerja dengan baik
	Sering menawarkan ide dan solusi praktis
	Bersedia mengambil tantangan di luar peran saat ini
	Mengatasi hambatan untuk mencapai tujuan dan membuahkan hasil
	Berkomitmen untuk bekerja dan bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil
	Seorang pemain tim yang baik, mau bekerja sama, suka membantu dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja
	Bersedia mengambil inisiatif untuk berpartisipasi dalam program peningkatan kapasitas pribadi atau memperoleh keterampilan baru
	Mampu memenuhi kebutuhan pelanggan internal atau eksternal dan merespons secara profesional
Pengetahuan /Keterampilan Kerja	Pengetahuan dan keterampilan yang baik tentang semua aspek pekerjaan. Menunjukkan keahlian dan dapat tampil tanpa asisten
	Sangat dapat diandalkan. Dapat diandalkan untuk menjalankan fungsi pekerjaan secara efektif.
	Komunikasi jelas dan mudah dimengerti

Tabel 1. 1
Aspek Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Unsur Penilaian	Indikator
	Mendengarkan orang lain, berpikiran terbuka dan mengevaluasi saran orang lain dan bekerja sama untuk menyelesaikannya
	Mampu mengidentifikasi dan menentukan urutan urutan penanganan tugas menurut kepentingan relatifnya
Produktivitas & Kualitas	Output seringkali memenuhi harapan dan tenggat waktu
	Mampu menyelesaikan tugas dengan sedikit membuang waktu dan tenaga
	Bekerja selalu akurat, rapih, memenuhi standar dan jadwal yang telah disetujui
	Terus menghasilkan karya yang berkualitas tinggi dalam jumlah yang luar biasa
	Mampu melakukan lebih dari satu tugas secara bersamaan
Keterampilan Pengawasan	Menjadi contoh bagi bawahan dan memimpin seluruh tim dengan baik.
	Mampu menginspirasi dan menjaga motivasi bawahan dengan memberikan umpan balik dan dorongan positif. Menghargai bawahan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik
	Kenali kekuatan dan ambisi bawahan dan bantu mereka untuk tumbuh sebagai aset berharga dalam perusahaan. Kembangkan rencana untuk pengembangan karyawan, dan tetapkan tujuan bagaimana mereka dapat mengatasi kelemahan mereka dan

Tabel 1. 1
Aspek Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Unsur Penilaian	Indikator
	berkontribusi pada proyek yang kemungkinan besar akan berhasil
	Analisis situasi dengan baik dan sesuaikan pendekatan untuk pemecahan masalah
	Menjadi efektif dan dapat diandalkan dalam mengambil keputusan yang tepat
	Mampu mengidentifikasi konflik, menilai situasi dan mengembangkannya metode penanganan yang efektif
	Mampu menugaskan tugas tertentu dan mendelegasikan tanggung jawab bila diperlukan.
	Ikuti jadwal dan penuhi tujuan secara teratur. Sadar kapan segala sesuatunya perlu diselesaikan dan berapa banyak waktu yang dibutuhkan
	Mengembangkan dan menjaga hubungan baik dengan departemen lain. Pastikan karyawan dan organisasi mencapai tujuan mereka. Sadar kapan segala sesuatunya perlu diselesaikan dan berapa banyak waktu yang dibutuhkan
	Bersedia mencari nasehat dan bimbingan ketika menghadapi permasalahan di luar keahliannya

Sumber: Formulir Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Tabel 1. 2
Skor, dan Tingkat Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Tingkat	Deskripsi
(A) Luar Biasa	Kinerja jelas luar biasa, luar biasa secara konsisten jauh melampaui semua tujuan dan harapan kerja normal. Hasilnya tepat waktu dan berkualitas tinggi meskipun dalam kondisi buruk.
(B) Melebihi Harapan	Kinerja secara konsisten melebihi persyaratan pekerjaan. Ambil inisiatif dalam pengembangan/implementasi tugas yang menantang.
(C) Memenuhi Harapan	Kinerja memenuhi persyaratan pekerjaan sepenuhnya. Pencapaian pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan karyawan dan orang yang berkualifikasi dan berpengalaman.
(D) Perlu Perbaikan	Kinerja perlu ditingkatkan. Diperlukan manajemen, arahan, dan bimbingan yang dekat dan sering untuk mencapai tujuan.
(E) Tidak Memuaskan	Kinerja jelas tidak dapat diterima dan memerlukan perhatian manajemen yang signifikan.

Sumber: Data Skor dan Tingkat Penilaian Kinerja PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Dalam divisi operasi di perusahaan ini ada sebanyak 36 orang yang menjabat sebagai *Supervisor* atau *leader*, yang dapat dikategorikan sebagai Manajer Tingkat Bawah (*Lower Level Manager*). Hasil penilaian kinerja yang dilaksanakan terhadap 36 karyawan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Penilaian Kinerja 36 Manajer Tingkat Bawah PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Tingkat	Jumlah Karyawan	Persentase Skor
(A)	7	19,44%
(B)	24	66,67%
(C)	5	13,88%
(D)	-	-
(E)	-	-
Total	36	100%

Sumber: Data Penilaian Kinerja Manajer Tingkat Bawah PT TMI

Dapat disimpulkan bahwa hasil paling banyak yaitu 66.67% berada di tingkat nilai B. Tingkat nilai B merupakan hasil yang cukup baik karena telah melebihi harapan. Namun perusahaan menginginkan produktivitas tercapai secara maksimal karena dengan produktivitas yang tinggi maka hasilnya juga akan semakin baik bagi perusahaan. Pernyataan ini didukung dengan pernyataan dari penelitian terdahulu, bahwa untuk mencapai hasil yang diinginkan perusahaan, produktivitas kerja sangat penting (Arnando, 2019). Tingkat produktivitas yang tinggi akan berdampak pada kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan karyawan. Jika tingkat produktivitas tinggi, maka tujuan perusahaan maupun karyawan akan tercapai lebih baik. Salah satu komponen yang dapat menentukan produktivitas karyawan dalam bekerja adalah motivasi (Kaawoan et al., 2017). Ia juga menyatakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mereka mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang paling mungkin. Maka dari itu, pencapaian yang “Melebihi Harapan” saja tidak cukup, sebisa mungkin perusahaan harus memaksimalkan kinerja dan produktivitas karyawannya hingga mencapai tingkat nilai A yaitu “Luar Biasa”.

Untuk mencapai nilai yang maksimal maka perusahaan juga membutuhkan faktor pendorong yang kuat untuk dapat mempengaruhi seorang karyawan supaya termotivasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerjanya, salah satu faktor tersebut melalui seorang pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang berkemampuan untuk mempengaruhi orang lain disekitarnya dengan pendekatan tertentu. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerjanya. Perolehan data dari penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa manajer bertanggung jawab untuk memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, khususnya karyawannya, untuk mengambil tindakan tertentu (Liang Gie dalam Parela, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan semaksimal mungkin maka dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi atau memotivasi karyawannya dalam bekerja sehingga produktivitas dan kinerja dari karyawan semakin meningkat yang pada akhirnya akan berpengaruh juga terhadap kemajuan perusahaan itu sendiri.

Sama seperti individu lainnya seorang pemimpin pasti memiliki ciri khas sifat yang melekat dalam dirinya sendiri, namun lebihnya ciri khas sifat yang dimiliki masing-masing pemimpin ini nantinya harus disesuaikan dengan bagaimana lingkungan kerja disekitarnya atau bagaimana individu yang berada disekitarnya, tujuannya agar proses mempengaruhi karyawan

dapat terlaksana dengan maksimal. Inilah yang disebut gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan adalah serangkaian karakteristik yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota timnya agar dapat mencapai tujuan organisasi (Rivai dalam Erri et al, 2021).

Untuk memperkuat data penelitian wawancara juga dilakukan terhadap beberapa manajer tingkat bawah di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia, yang beberapa diantaranya berasal dari departemen, *Production, Maintenance, Inejction dan Quality Control*. Dari wawancara tersebut diperoleh bahwa mereka merasa pemimpinnya melakukan komunikasi dua arah yang efektif, memberikan feedback terhadap pekerjaan, serta menghargai kontribusi mereka. Pemimpin di perusahaan tersebut juga dianggap tegas dalam menerapkan aturan dan memberikan contoh yang baik dalam perilaku kerja sehari-hari. Selain itu, mereka merasa bahwa pemimpin mereka terbuka untuk diskusi dan memberikan masukan. Atas hasil wawancara tersebut, dalam hal ini gaya kepemimpinan yang relevan adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional

Adapun beberapa macam gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan situasional yang menyesuaikan pendekatannya berdasarkan situasi atau kondisi karyawan dalam perusahaan, gaya kepemimpinan pelayanan yang mengutamakan pelayanan terhadap bawahannya untuk tujuan pengembangan, gaya kepemimpinan otoriter yang ditandai dengan kontrol yang ketat dan hampir tidak menerima masukan dari bawahannya. Namun dalam penelitian ini, atas hasil wawancara dengan manajer tingkat bawah maka gaya kepemimpinan yang akan diuji adalah gaya kepemimpinan transaksional atau gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan saat ini dengan mendorong bawahannya untuk melakukan tugas yang terkait dengan hasil kerja dan memberikan imbalan untuk pekerjaan mereka. Serta gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan peningkatan kepentingan karyawan, kesadaran terhadap tujuan organisasi, dan kemampuan untuk mendorong pengorbanan pribadi demi kepentingan kolektif, serta merangsang kreativitas dan saran dari bawahan. Kedua gaya kepemimpinan tersebut pertama kali dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 namun teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut dan detail oleh Bass. Kedua gaya kepemimpinan ini masih berkaitan erat dan dapat saling melengkapi sehingga dengan menguji kedua penerapan gaya kepemimpinan tersebut diharapkan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka penulis membuat judul sebagai berikut “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Manajer Tingkat Bawah PT Toyoplas Manufacturing Indonesia”. Penelitian ini

ingin mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja manajer tingkat bawah, serta ingin mengetahui gaya kepemimpinan manakah yang lebih besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja, sehingga dengan hasil tersebut perusahaan dapat mempertimbangkan perhitungan penerapan masing- masing gaya kepemimpinan sehingga akan berdampak efektif terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya akan memberikan perkembangan dan kemajuan perusahaan secara positif.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, di buatlah beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah pada PT Toyoplas Manufacturing Indonesia?
2. Bagaimana persepsi Manajer Tingkat Bawah terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia?
3. Bagaimana persepsi Manajer Tingkat Bawah terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia?
4. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia?
5. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui Tingkat Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia
2. Mengidentifikasi Persepsi Manajer Tingkat Bawah terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia
3. Mengidentifikasi Persepsi Manajer Tingkat Bawah terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

4. Menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia
5. Menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Manajer Tingkat Bawah di PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Perusahaan PT Toyoplas Manufacturing Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap PT Toyoplas Manufacturing Indonesia agar mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja manajer tingkat bawah. Sehingga, perusahaan bisa mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan supaya dapat berpengaruh secara efektif terhadap motivasi kerja manajer tingkat bawah.

2. Para peneliti lainnya

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi serta data kepada pembaca tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan, serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Motivasi kerja adalah dorongan yang mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam sebuah penelitian oleh Parela motivasi diartikan sebagai proses mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok kerja untuk melakukan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin dalam Parela, 2019). Ada dua dimensi dari motivasi kerja yakni motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal sendiri meliputi prestasi, penghargaan, dan sifat pekerjaan itu sendiri, rasa tanggung jawab, dan perkembangan (Sri Indrastuti, 2017). Sedangkan motivasi eksternal mencakup kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan dan teknis, besaran gaji, hubungan interpersonal dengan atasan, dan kondisi lingkungan kerja (Sri Indrastuti, 2017). Salah satu faktor penting yang termasuk ke dalam motivasi eksternal tersebut adalah hubungan karyawan dengan atasannya, disinilah mengapa seorang pemimpin memegang peranan penting dalam memberi motivasi atau dorongan kepada

bawahannya. Lebih lanjutnya Liang Gie juga turut menyatakan bahwa manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, khususnya karyawannya, untuk mengambil tindakan tertentu (Liang Gie dalam Parela, 2019). Dalam hal ini maka seorang pemimpin perlu menjaga hubungannya dengan para bawahannya supaya para karyawan dapat termotivasi dalam bekerja sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya secara maksimal.

Terdapat dua jenis gaya kepemimpinan; yang pertama adalah gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan saat ini dengan mendorong bawahannya untuk melakukan tugas yang terkait dengan hasil kerja dan memberikan penghargaan untuk pekerjaan mereka (Wibowo, 2019). Adapun dimensi dalam gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Insentif merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Selain insentif, adanya reward lain seperti dukungan emosional juga dapat dilakukan agar karyawan dapat fokus dan terikat pada pekerjaannya.

2. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*)

Ini adalah perilaku atasan yang menekankan pentingnya memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai prosedur yang disyaratkan dan menerapkan tindakan korektif sebagai tanggapan atas penyimpangan dari prosedur yang ada, seperti yang dinyatakan Bass dalam Prajogo (2013).

Dalam pengujian koefisien korelasi yang dilakukan oleh Awan (2014), Kartawidjaja (2021), Mangi, et al. (2021), dan Wahyuni et al. (2014) hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat menjadi acuan penulis untuk menilai sejauh mana kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya gaya kepemimpinan lain, yang menjadi acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian yaitu kepemimpinan transformasional. Bass mengemukakan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang meningkatkan dan memperluas kepentingan pegawai, meningkatkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi organisasi, dan mendorong pegawai untuk melihat dan melampaui diri mereka sendiri untuk kebaikan organisasi (Bass dalam

Mega, 2016). Adapun dimensi dalam kepemimpinan transformasional yaitu, menurut jurnal Ancok (2015) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni:

1. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*): Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, kepercayaan, nilai-nilai utama, komitmen, tujuan, dan konsekuensi etika dari keputusan mereka.

2. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*):

Ketika seorang pemimpin mendorong pengikutnya untuk menjadi lebih kreatif, menghilangkan keinginan mereka untuk mengembangkan ide-ide baru, dan menggunakan metode baru untuk menyelesaikan masalah yang ada yang menuntut pemikiran kritis dan alasan rasional daripada hanya berasumsi. Kepedulian secara perorangan (*Individual consideration*):

Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain secara individual, mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi setiap orang, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahannya akan memberikan perhatian khusus kepada bawahannya untuk membantu mereka mencapai kinerja yang optimal.

3. Motivasi yang inspirasional (*Inspirational motivation*):

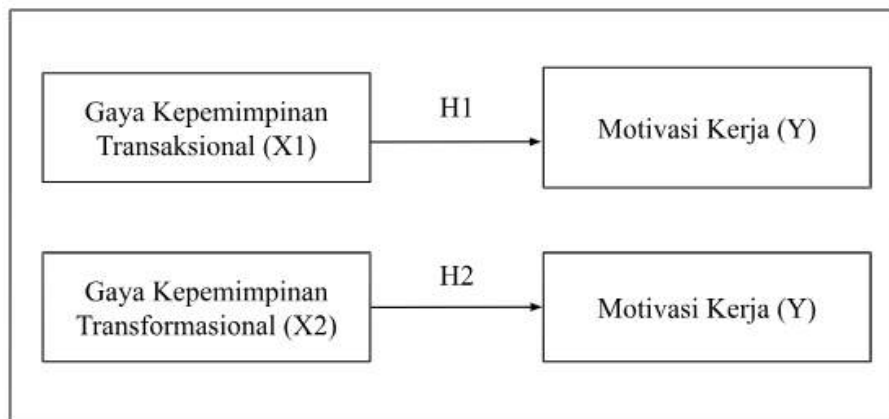
Ketika seorang pemimpin memberikan inspirasi untuk bekerja, dia mendorong pengikutnya untuk mengejar cita-cita bersama untuk membuat hidup mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini memberikan dorongan dan arti kepada apa yang mereka lakukan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, dan memiliki visi yang menarik untuk masa depan.

Kepemimpinan transformasional juga ada kaitannya dengan motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan” yang dilakukan terhadap Pada PT Pandawa menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif secara langsung terhadap variabel motivasi karyawan (Riana et al., 2014).

Kedua gaya kepemimpinan tersebut mengindikasikan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan transaksional, transformasional motivasi kerja karyawan. Dalam ruang lingkup PT Toyoplas Manufacturing Indonesia, ekspatriat diposisikan di manajemen tingkat atas, akan tetapi bawahannya didominasi dengan orang lokal, sehingga terdapat perbedaan komunikasi dan budaya, yang akhirnya mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka. Dalam kaitannya dengan

masalah tersebut penulis ingin mengetahui apakah kedua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja dan seberapa besar pengaruh masing-masing jenis gaya kepemimpinan agar dapat dipertimbangkan perhitungan penerapan masing-masing gaya kepemimpinan sehingga dapat berdampak efektif terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya akan memberikan perkembangan dan kemajuan perusahaan secara positif.

Gambar 1.1
Model Konseptual



Sumber: hasil olahan penulis

Berdasarkan model konseptual di atas, buatlah hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja manajer tingkat bawah pada PT Toyoplas Manufacturing Indonesia.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja manajer tingkat bawah pada PT Toyoplas Manufacturing Indonesia.