

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Konsultan Pengawas Di PT. Eskapindo Matra

Bambang Priyo S.
PT. Dressa Cipta Rekayasa

Abstract

This study aims to testing the influence of transformational leadership style, competence and achievement motivation on performance. This research is carried out at PT. Eskapindo Matra Kso PT. Dressa Cipta Engineering at the package of consultation services engineering supervision of the construction of the toll road Solo - Ngawi - Kertosono segment: Ngawi - Kertosono package 3. sta 118 + 700 - sta 139 + 760. The purpose of this study is to explain and further analyze the effect of transformational leadership style, competence and achievement motivation on the performance of supervision consultant personnel. The sample of this research is 82 person personnel of supervision consultant team of Solo - Ngawi toll road construction: Ngawi - Kertosono package 3. sta 118 + 700 - sta 139 + 760, data collection with census or saturated sampling technique. Data testing with SPSS 21.0 for validity and reliability test, classical assumption test and multiple regression analysis. The result of this research is that transformational leadership has no significant effect on performance, while competence has a positive and significant effect on performance as well as motivation have positive and significant effect to performance.

Keywords: Transformational leadership, competence and achievement motivation

Latar Belakang Teoritis

Semakin tingginya tingkat dinamika lingkungan masyarakat dan teknologi maka menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumberdaya yang berkualitas agar organisasi tersebut dapat terus bertahan dan berkembang. Menurut Wibowo (2012), dalam pencapaian kinerja diperlukan adanya sumber daya manusia yang memiliki tingkat kemampuan, kompetensi, motivasi serta kepentingan yang didukung oleh sikap perusahaan dalam menghargai serta memperlakukan sumber daya manusianya untuk dapat mencapai kinerja terbaik.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), maka pengertian performance, atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau, kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral, atau etika. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses

mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Keberhasilan sebuah kegiatan proyek konstruksi tidak bisa dilepaskan dari peran serta tim konsultan pengawas yang setiap saat memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh kontraktor pelaksana berjalan sesuai kontrak, terutama yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dan penggunaan biaya. Ervianto (2005) berpendapat bahwa suatu proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Sedangkan diketahui bahwa Unsur-unsur pelaksana pembangunan yang terlibat dalam kegiatan pembangunan yaitu : owner, konsultan perencana (struktur dan arsitek), kontraktor/pemborong, dan konsultan pengawas. Keberhasilan dalam usaha pembangunan proyek tergantung dari kerja sama yang diciptakan oleh ketiga unsur pelaksana pembangunan, yakni pengaturan masing-masing unsur serta pengaturan kerja yang tertib dan teratur dalam menciptakan kesatuan fungsional dan tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan yaitu terciptanya kinerja karyawan yang optimal tentu diperlukan faktor-faktor yang bisa menjadi penggerak, diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi berprestasi dan beberapa faktor lainnya.

Pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, bisa melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam sehingga juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Dalam setiap pendekatan yang digunakan maka akan melahirkan teori kepemimpinan. Pendapat tentang kepemimpinan menurut James Mac Gregor Burns dalam Luthans (2006) bahwa terdapat dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Sehingga kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Robbins dan Judge (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012) berpendapat bahwa terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Kopetensi merupakan keharusan bagi sumber daya manusia untuk mengikuti tuntutan perkembangan organisasi. Kristina (2012) berpendapat bahwa kompetensi di artikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas sehingga dapat menghasilkan kinerja tinggi.

Ruky (2006) menjelaskan, komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi diantaranya adalah :

a) Karakter pribadi (*traits*).

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

b) Konsep diri (*self concept*).

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

- c) Pengetahuan (*knowledge*).
Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
- d) Ketrampilan (*skill*).
Ketrampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
- e) Motivasi (*motives*).
Motivasi adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Motivasi berprestasi (*need for achievement* atau *achievement motivation*) sangat erat kaitannya dengan keberhasilan dan kesuksesan, atau semangat seseorang dalam mencapai tujuan atau kesuksesan. McClelland (1971) dalam Prabu (2011) berpendapat bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. McClelland dalam Mangkunegara (2013), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini:

- a) *Need for Achievement*
Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b) *Need for Affiliation*
Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c) *Need for Power*
Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk

mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Gomes (2000) mengemukakan bahwa kriteria kinerja pegawai dapat dilihat melalui :

- a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.
- b) *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat- syarat kesesuaian dan kesiapan
- c) *Job knowledge*, yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- d) *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
- f) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h) *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan dipakai adalah penelitian kuantitatif. Creswell (2016) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori (*theories*) tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Sugiyono (2010) juga berpendapat bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh personil tim konsultan pengawas di PT. Eskapindo Matra Kso PT. Dressa Cipta

Rekayasa pada proyek pembangunan jalan tol Solo – Ngawi – Kertosono Ruas : Ngawi – Kertosono Paket 3. Sta 118+700 – Sta 139+760) yang berjumlah 83 orang, sampel diambil sebanyak 82 orang dengan metode sensus atau sampling jenuh dengan bantuan kuisisioner. Pengambilan data lapangan dilaksanakan mulai 21 Agustus sampai dengan 05 September 2017.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat, variabel bebas atau independen (X) adalah yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya variabel terikat atau dependen (Y). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi sedangkan variabel terikat adalah kinerja.

a. Definisi Konseptual

- 1) Kepemimpinan transformasional, merupakan perilaku pemimpin yang selalu berusaha melakukan transformasi visi kepada karyawan dan organisasi sehingga antara karyawan dan organisasi memiliki kesamaan persepsi, sikap dan perilaku untuk mewujudkan visi perusahaan menjadi nyata dan bekerja ke arah tujuan yang ingin dicapai, serta membawa organisasi ke arah yang lebih baik, (Burns dalam Bass : 1985).
- 2) Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia, (Spencer JR dalam Ruky : 2006)
- 3) Motivasi berprestasi adalah bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal (McClelland dalam Prabu : 2011).
- 4) Kinerja bahwa adalah satu variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai

tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan dan seberapa kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya (Gomez : 1999).

Analisis Data

Data yang dipakai pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti (tidak melalui perantara) yaitu berupa data yang diperoleh dari pembagian kuesioner dan wawancara langsung. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu melalui internet, hasil-hasil penelitian, buku-buku, artikel, dan berbagai publikasi serta instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat.

Hasil analisis data dengan bantuan SPSS 21,0 didapat $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat diinterpretasikan bahwa setiap item indikator instrumen tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Hasil analisis uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha (α) untuk masing-masing variabel adalah $> 0,60$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item-item instrumen untuk masing-masing variabel adalah reliabel.

Hasil uji reliabilitas secara rinci ditampilkan dalam tabel berikut ini :

Hasil Uji Reliabilitas

Item	Cronbach Alpha hitung	Cronbach Alpha Standart	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,813	0,6	Reliabel
Kompetensi	0,876	0,6	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0,873	0,6	Reliabel
Kinerja	0,944	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Uji Normalitas

Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* (Uji K-S). Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yaitu jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut

berdistribusi normal demikian juga sebaliknya.

Ringkasan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Hasil Uji Normalitas

	N	Normal Parameters ^{a,b}		Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation		
Kepemimpinan Transformasional	82	60,15	4,790	0,913	0,376
Kompetensi	82	80,28	6,527	1,170	0,129
Motivasi Berprestasi	82	89,01	8,432	1,058	0,213
Kinerja	82	153,40	13,785	1,160	0,136

Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen penelitian. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Ada tidaknya korelasi antar variabel tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dinyatakan tidak ada korelasi sempurna antar variabel independen dan sebaliknya.

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Kepemimpinan Transformasional	0,901	1,109	Tidak ada multikolinieritas
Kompetensi	0,809	1,236	Tidak ada multikolinieritas
Motivasi Berprestasi	0,753	1,329	Tidak ada multikolinieritas

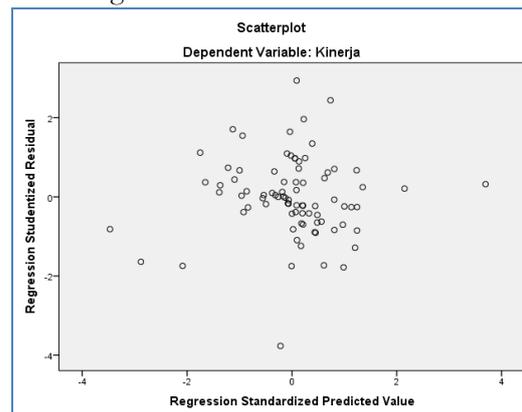
Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Uji Heteroskedastisitas

Deteksi terhadap masalah heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik sebaran nilai residual. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik *plot Regression Standarized Predicted Value* dengan *Regression Studentized Residual*.

Jika ada pola tertentu, seperti titik titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian

menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil grafik *scatterplot* tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.



Sumber: Hasil olahan data primer, 2017
grafik scatterplot

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah untuk menguji pengaruh variabel independen kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi berprestasi terhadap variabel dependen kinerja, dapat digambarkan dengan persamaan sebagai berikut : $Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3$.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	23,274	19,448
	Kepemimpinan Transformasional	0,269	,258
	Kompetensi	,640	,200
	Motivasi Berprestasi	,703	,161

Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Hasil olah data pada tabel diatas dapat di peroleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 23,274 + 0,269 X_1 + 0,640 X_2 + 0,703 X_3$$

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Pada uji koefisien determinasi, apabila analisis yang digunakan adalah regresi sederhana, maka yang digunakan adalah nilai Rsquare namun apabila analisis yang digunakan adalah regresi berganda, maka yang digunakan adalah Adjusted R Square. Hasil uji determinasi pada kolom Adjusted R2 dapat diketahui berapa persentase yang dapat

dijelaskan oleh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,659 ^a	0,434	0,412

Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Dari model summary pada tabel diatas, besarnya adjusted R2 adalah 0,412. Nilai ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja hanya 41,2% sedangkan sisanya 58,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji hipotesis dengan t-tes digunakan untuk mengetahui apakah variabel independent signifikan atau tidak terhadap variabel dependent secara individual untuk setiap variabel. Hasil uji t sebagaimana tabel di bawah ini:

Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	23,274	19,448		1,197	,235
	Kepemimpinan Transformasional	,269	,258	,093	1,040	,301
	Kompetensi	,640	,200	,303	3,200	,002
	Motivasi Berprestasi	,703	,161	,430	4,378	,000

Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Setelah didapat nilai t_{hitung} , maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H ditolak
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H diterima

Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan ketentuan n-2 pada level of significance sebesar 5% atau 0,05 sehingga didapat nilai $t_{tabel} = 1,990085$.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji hipotesis dengan uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen

signifikan atau tidak terhadap variabel dependen secara bersama-sama. Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan uji signifikansi digunakan kriteria sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H ditolak
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H diterima

Dengan tingkat signifikansi 0,05 di dapat $F_{tabel} = 2,72$, dari uji regresi didapat hasil sebagaimana tabel berikut :

Hasil Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6675,079	3	2225,026	19,910	0,000 ^b
Residual	8716,641	78	111,752		
Total	15391,720	81			

Sumber: Hasil olahan data primer, 2017

Hasil Penelitian Dan Implikasi

Hasil Penelitian

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Pada uji t didapat nilai $t_{hitung} = 1,040$ dan $t_{tabel} = 1,990085$ sehingga $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $0,301 > 0,05$, sehingga disimpulkan H1 ditolak, yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hal penelitian ini tidak konsisten dengan pendapat Hughes dan kawan-kawan (2012) bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Bahwa pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Hasil penelitian juga tidak mendukung hasil penelitian Kharis (2015) bahwa kepemimpinan transformasional sudah tepat diterapkan pada karyawan Bank Jatim cabang Malang karena terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Dari uji t didapat nilai $t_{hitung} = 3,200$ dan $t_{tabel} = 1,990085$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,02 < 0,05$, dari hasil tersebut disimpulkan H2 diterima. Artinya bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Kristina (2012) bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas sehingga dapat menghasilkan kinerja tinggi. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil

penelitian Arbawa, Cipta, Bagia (2016) bahwa kompetensi dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel The Jayakarta Bali di Kuta.

3) Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja

Hasil uji t didapat besarnya nilai $t_{hitung} = 4,378$ dan $t_{tabel} = 1,990085$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000$ atau $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa H3 diterima. Yang berarti bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat McClelland dalam Prabu (2011) bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal, hasil ini juga mendukung hasil penelitian Wardana (2013) bahwa ada hubungan positif dan sangat signifikan antara motivasi berprestasi dan kinerja guru yang sudah disertifikasi di Kecamatan Sumberbaru Jember.

4) Pengaruh Kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja konsultan pengawas.

Hasil uji F didapat nilai $F_{hitung} = 19,910$ dan $F_{tabel} = 2,72$ sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan derajat signifikansi adalah $0,000$ atau $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa H4 diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Implikasi

1) Implikasi Praktis

a) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini berarti bahwa model

kepemimpinan transformasional kurang tepat diterapkan pada organisasi profesi yang bersifat sementara (*temporary*) seperti organisasi konsultan pengawas ini, kondisi ini disebabkan karena ketatnya struktur organisasi dan jadwal kerja tim konsultan, sebagaimana terinci berikut ini:

- 1) Perekrutan anggota organisasi konsultan pengawas lapangan dilakukan dengan persyaratan kualifikasi yang ketat, khususnya latar belakang pendidikan, level keahlian atau kompetensi dan pengalaman kerja.
 - 2) Tugas dan wewenang serta jalur koordinasi setiap personil konsultan pengawas lapangan sudah ditentukan dari awal yang tertuang dalam kerangka acuan kerja (KAK) dan tergambar dalam struktur organisasi lapangan.
 - 3) *Schedule* atau jadwal pelaksanaan pekerjaan konsultan pengawas lapangan sama dengan jadwal pelaksanaan pekerjaan fisik yang biasanya berjangka waktu pendek.
 - 4) Progres rencana dan realisasi pekerjaan fisik dan pengawasan selalu terpantau ketat dalam kurva S (*S curve*) yang diuraikan dalam progres harian, mingguan dan bulanan.
- b) Kompetensi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berprestasi dari personil konsultan harus terus dijaga dan ditingkatkan dengan melalui pemberian pelatihan-pelatihan, memberi kesempatan mengikuti kursus-kursus serta transfer ilmu pengetahuan yang terkait pekerjaan sehingga bisa meningkatkan kompetensi dan terus menumbuhkan motivasi berprestasi dari anggota organisasi, sehingga pada akhirnya dapat dicapai kinerja karyawan yang optimal.
- c) Kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan variabel kepemimpinan

transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja sehingga bisa menjadi bahan pertimbangan bagi para pimpinan dalam meningkatkan kinerja anggotanya.

- 2) Implikasi Teoritis
 - a) Bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hasil penelitian ini membantah pendapat Hughes dan kawan-kawan (2012) bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Bahwa pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin, dan hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Kharis (2015) bahwa kepemimpinan transformasional sudah tepat diterapkan pada karyawan Bank Jatim cabang Malang karena terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.
 - b) Bahwa kompetensi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hasil penelitian ini menguatkan pendapat ahli dan mendukung penelitian terdahulu tentang kompetensi dan motivasi berprestasi yang dijadikan rujukan peneliti.

Kesimpulan Dan Rekomendasi

Kesimpulan

- 1) Bahwa model kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja konsultan pengawas di PT. Eskapindo Matra Kso PT. Dressa Cipta Rekayasa pada proyek Pembangunan Jalan Tol Solo – Ngawi – Kertosono Ruas : Ngawi – Kertosono Paket 3. Sta 118+700 – Sta 139+760).
- 2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga kompetensi dari anggota konsultan

pengawas harus terus dijaga dan ditingkatkan dengan berbagai cara agar kinerja dari konsultan pengawas tersebut juga tetap terjaga dan bahkan bisa lebih baik lagi.

- 3) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja konsultan pengawas, sehingga motivasi berprestasi dari anggota konsultan pengawas juga harus tetap terjaga dan ditingkatkan demi tercapainya kinerja karyawan yang optimal.
- 4) Kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga dengan peningkatan secara bersama-sama dari kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi dapat meningkatkan kinerja konsultan pengawas.

Rekomendasi

- 1) Untuk Tujuan Praktis
 - a) Perlunya penelitian lanjutan terkait model kepemimpinan yang tepat untuk organisasi yang bersifat sementara (*temporary*) seperti konsultan pengawas lapangan ini, misalnya dengan menggunakan model kepemimpinan transaksional, dimana model ini menunjukkan hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya.
 - b) Perlunya terus menjaga dan meningkatkan kompetensi dan motivasi berprestasi karyawan dengan berbagai cara untuk mencapai peningkatan kinerja optimal.
- 2) Untuk Tujuan Teoritis

Dari hasil penelitian ini didapat bahwa variabel *independent* tidak dominan dalam mempengaruhi variabel *dependent* sehingga kinerja atau variabel dependen lebih banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar yang diteliti saat ini. Maka dalam hal ini peneliti menyarankan perlunya penelitian lanjutan terhadap variabel-variabel lain yang belum diteliti saat ini, misalnya variabel kepemimpinan transaksional, kompensasi, jadwal kerja dan lain-lain.

Daftar Pustaka

- Creswell, J. W. (2016). *Research Design - Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran - Edisi Keempat Cetakan I*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ervianto, I. (2005). *Manajemen Proyek Konstruksi Edisi Revisi*. Yogyakarta.
- Ghazali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Desain Penelitian Eksperimental : Teori, Konsep, dan Analisis Data Dengan SPSS 16*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes. (2000). *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Ganudra Pustaka Utama.
- I Made Sugita Arbawa, W. C. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel The Jayakarta Bali. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)*.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JABI) Vol. 3 No. 1 Maret 2015*. I *administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*.
- Kristina Nugi, K. (2012). *Tesis Universitas Esa Unggul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Bintang Timur Tangerang*. Jakarta: mukhamad.khaerudin@esaunggul.ac.id at 10/06/2014 10:29:28.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S. a. (2012). *Perilaku Organisasi, EDisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, S. (2001). *Buku Pelatihan SPSS Statistik Parameter*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunjoyo, R. (2013). *Aplikasi SPSS untuk Smart Riset (Program IBM SPSS 21.0)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wibowo. (2012). *Majemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.