

Motivasi kerja karyawan perusahaan: Adakah peranan dari kepemimpinan transformasional dan *clan culture*?

Made Benyta Kristina¹, Eko April Ariyanto^{2*}, Etik Darul Muslikah³

^{1,2,3} Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email : eko_ariyanto@untag-sby.ac.id

Published: 1 Agust. 2023	Abstract <p><i>This study aims to determine the relationship between transformational leadership and clan culture with work motivation at company X located in Surabaya. This research is a correlational study that aims to identify the relationship between transformational leadership and organizational culture and work motivation. Participants in this study were 130 employees from company X in the Surabaya area with an age range of 24-50 years, male and female. This research technique is a saturated sampling technique in which all the population will be sampled. The data collection method was carried out by distributing questionnaires online via the Google form using a Likert scale. Data analysis used multiple linear regression testing techniques with the help of the SPSS computer program. The results show that there is no relationship between transformational leadership and organizational culture on work motivation. Meaning that this proves that transformational leadership and clan culture have no impact on employee motivation. In other words, the lower the transformational leadership style and clan culture, the lower the employee's work motivation.</i></p>
	Keywords: <i>Work motivation, Transformational leadership, Clan culture</i>
	Abstrak <p><i>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dan clan culture dengan motivasi kerja pada perusahaan X yang berada di surabaya Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan motivasi kerja. Partisipan dalam penelitian ini sebanyak 130 karyawan dari perusahaan X yang berada di wilayah Surabaya dengan rentang usia 24-50 tahun, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Teknik penelitian ini merupakan teknik sampling jenuh yang dimana semua populasi dalam akan dijadikan sampel. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online melalui google form dengan menggunakan skala likert. Analisis data menggunakan Teknik uji regresi linear berganda dengan bantuan program computer SPSS versi 16.0. Hasil menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan clan culture terhadap motivasi kerja. artinya hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan clan culture tidak berdampak pada motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional dan clan culture maka semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki pegawai.</i></p>
Keywords: <i>Motivasi kerja, Kepemimpinan Transformasional, Clan culture</i>	
Copyright © 2023. Made Benyta Kristina, Eko April Ariyanto, Etik Darul Muslikah	

Pendahuluan

Motivasi kerja merupakan kondisi di mana anggota organisasi merasakan dorongan untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi yang sedang dijalankan, sehingga mereka dapat mengambil tindakan yang diperlukan. Seperti yang diungkapkan oleh George and Jones (2005), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah perilaku (*direction of behavior*) seorang dalam suatu organisasi, motivasi juga menentukan tingkat usaha (*level of effort*) dan yang terakhir yaitu tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).

Motivasi kerja adalah faktor penting yang bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan pegawai dalam bekerja, mencegah hambatan, kesalahan, dan kegagalan. Motivasi kerja mencerminkan disiplin dalam bekerja dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan tekun, cermat, dan semangat dalam menjalankan tugas mereka. Namun, terdapat fenomena di mana proses pemberian motivasi kerja masih menghadapi berbagai masalah, seperti kurangnya pemberian motivasi antara pimpinan dan pegawai, serta antara sesama pegawai. Hal ini mengakibatkan kurang respon pegawai terhadap motivasi yang diberikan, yang berdampak pada hasil kerja dan tujuan organisasi. Selain itu, motivasi kerja juga belum diterapkan secara maksimal oleh pegawai, sehingga menimbulkan berbagai masalah dan hambatan di lingkungan kerja. Selain itu Selain paparan yang diberikan oleh George and Jones. Frederick Herzberg (1966) juga memaparkan bahwa motivasi kerja adalah faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya. Herzberg (1966) membedakan faktor-faktor motivator, seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab, yang mendorong kepuasan kerja, dari faktor-faktor higienis, seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja, yang hanya mencegah ketidakpuasan kerja. Inti motivasi kerja.

Selain itu menurut Frederick Herzberg (1966) adalah faktor-faktor motivator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, dan pekerjaan yang menarik dan menantang. Herzberg (1966) menyatakan bahwa faktor-faktor motivator ini dapat menciptakan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik yang tinggi pada karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. David McClelland (1961) menyatakan bahwa motivasi kerja terdiri dari tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan pencapaian (seperti menyelesaikan tugas dengan baik), kebutuhan afiliasi (seperti rasa saling mendukung dan bersama-sama mencapai tujuan), dan kebutuhan kekuasaan (seperti kontrol terhadap orang lain atau situasi). McClelland (1961) mengemukakan bahwa individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda terhadap ketiga jenis kebutuhan tersebut. Inti dari motivasi kerja menurut McClelland (1961) yaitu motivasi kerja yang kuat tergantung pada kebutuhan dominan seseorang. Orang yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi, misalnya, cenderung lebih termotivasi oleh pencapaian dan tantangan, sedangkan orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi lebih termotivasi oleh kekuasaan dan pengaruh. Oleh karena itu, penting bagi pengelola untuk memahami kebutuhan dasar para karyawan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan ini untuk meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas.

Motivasi kerja yang rendah pada sebagian pegawai menyebabkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk memotivasi sesama pegawai guna membantu mereka mengatasi masalah atau hambatan dalam bekerja, serta meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, motivasi tidak hanya timbul dari dalam diri individu, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya

motivasi kerja antara lain adalah supervisi, hubungan interpersonal, lingkungan kerja, gaji, kebijakan perusahaan, dan benefit perusahaan.

Kepemimpinan transformasional sering kali dikaitkan dengan dampak positif pada motivasi, komitmen, kinerja individu dan tim, serta perubahan organisasi yang sukses. Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk menciptakan transformasi positif dalam individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah ketika seorang pemimpin mampu mengubah kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dengan membantu mereka melihat masalah yang sudah ada dengan cara yang baru. Pemimpin ini juga mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan inspirasi kepada para pengikut untuk memberikan usaha ekstra guna mencapai tujuan kelompok. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh M. Bass (1990).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikut-pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi daripada kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang memiliki visi yang kuat dan inspiratif, mampu mempengaruhi emosi, nilai-nilai, dan keyakinan pengikutnya, serta merangsang mereka untuk berinovasi, menciptakan perubahan, dan meningkatkan kinerja secara kolektif Bass (1990).

Selain itu budaya organisasi merupakan faktor pendukung meningkatnya motivasi kerja karyawan. Menurut Geert Hofstede (1984), budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, norma, kepercayaan, perilaku, dan karakteristik lain yang terkait dengan suatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Hofstede (1984) berpendapat bahwa budaya organisasi dapat dipahami melalui empat dimensi utama, yaitu *power distance index (PDI)*, *individualism vs. collectivism (IDV)*, *masculinity vs. femininity (MAS)*, dan *uncertainty avoidance index (UAI)*. PDI mengacu pada sejauh mana suatu budaya menerima ketimpangan kekuasaan di dalam organisasi.

Clan culture merupakan salah satu budaya organisasi yang menurut Handy (1978), *clan culture* adalah jenis budaya organisasi yang menempatkan nilai-nilai seperti kekeluargaan, kerjasama, dan kolaborasi di atas tujuan bisnis atau keuntungan. Dalam budaya suku, kebersamaan dan loyalitas di antara anggota dianggap sangat penting, dan nilai-nilai seperti kepercayaan, kejujuran, dan kesetiaan dihargai dan dipraktikkan secara aktif. Para anggota suku dianggap sebagai bagian dari keluarga besar yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Handy (1978), kekuatan utama budaya suku adalah bahwa ia mendorong kerjasama yang kuat dan loyalitas yang tinggi antara anggota. Dengan inti dari *clan culture* ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung di mana anggota tim merasa dihargai dan diakui, saling membantu, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di antara anggota tim.

Selain itu menurut Deal dan Kennedy (1982) mendefinisikan budaya klan atau *clan culture* sebagai budaya organisasi yang menekankan pada kebersamaan dan solidaritas antara anggota organisasi. Dalam *clan culture*, organisasi dianggap sebagai keluarga dan anggota organisasi merasa memiliki rasa keterikatan dan keterlibatan yang kuat dengan organisasi. Deal dan Kennedy (1982) juga mengatakan bahwa budaya klan seringkali ditandai dengan adanya nilai-nilai kekeluargaan, seperti perhatian terhadap orang lain dan kerja sama tim. Selain itu, *clan culture* juga menekankan pada pengembangan hubungan interpersonal yang erat dan saling mendukung antara anggota organisasi. Cameron dan Quinn (2011) juga menjelaskan bahwa dalam budaya klan, organisasi seringkali mengambil pendekatan

"keluarga" dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Keputusan diambil secara kolektif dan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Namun, meskipun fokus pada hubungan interpersonal dapat memengaruhi produktivitas organisasi, budaya klan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi para anggota organisasi.

Penting untuk melakukan penelitian yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *clan culture* dengan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional telah diakui sebagai pendekatan efektif dalam memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif. Budaya klannya, yang mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma kolektif dalam organisasi, juga dapat mempengaruhi motivasi kerja individu. Namun, hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya klannya, dan motivasi kerja masih perlu dipahami dengan lebih baik.

Dalam penelitian ini, kami akan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan data melalui kuesioner yang akan diisi oleh karyawan PT X yang dipilih secara acak. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik statistik yang sesuai untuk mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya klannya, dan motivasi kerja. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT X, serta memberikan wawasan bagi pimpinan dan manajemen perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan budaya organisasi yang efektif.

Dalam lanjutan penelitian ini, kami akan membahas secara rinci tentang teori dan penelitian terkait gaya kepemimpinan transformasional, budaya klannya, dan motivasi kerja. Kami juga akan mengidentifikasi variabel-variabel yang akan diteliti, serta menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan. Selain itu, kami akan menguraikan pentingnya penelitian ini dalam konteks organisasi dan memberikan pandangan tentang manfaat yang dapat dihasilkan dari temuan penelitian ini.

Dengan memahami hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya klannya, dan motivasi kerja, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan budaya organisasi yang memotivasi karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas karyawan, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Selanjutnya, penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi akademisi dan peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi dan dasar untuk penelitian lanjutan tentang motivasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, *clan culture*, dan motivasi kerja. Melalui pemahaman ini, diharapkan dapat dikembangkan strategi dan intervensi yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT X dan organisasi lainnya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif kepemimpinan transformasional dan *clan culture* dengan motivasi kerja.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan *clan culture* (X2) dengan motivasi kerja (Y)

Partisipan Penelitian

Partisipan pada PT X yang bergerak di bidang pelayanan konsumen bertempat di Surabaya. Responden dalam penelitian ini yaitu seorang karyawan yang berusia 24-50 tahun dengan jumlah sebanyak 130 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yang dimana semua populasi dalam akan dijadikan sampel.

Instrumen

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala kepemimpinan transformasional, *clan culture* dan motivasi kerja. Skala kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bernard M. Bass (1990), yang terdiri dari 6 indikator antara lain attributed charisma, inspirational leadership, intellectual stimulation, individual consideration, idealize influence. Pada pernyataan (**favorabel**) seperti : Pemimpin saya selalu mengembangkan keahliannya didalam perusahaan akan menghasilkan nilai 1-5 untuk jawaban yang tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan untuk pernyataan (**unfavorable**) seperti : Pemimpin saya tertutup dengan keahlian yang dia miliki akan menghasilkan nilai 5-1 pada jawaban yang sangat setuju dan setuju .

Skala *clan culture* yang dikembangkan oleh Charles Handy (1978) yang terdiri dari 4 indikator yaitu kebersamaan dan kekeluargaan, kolaborasi dan Kerjasama, loyalitas dan kepercayaan, keterbukaan dan pembelajaran. Pada pernyataan (**favorabel**) seperti : Atasan saya bisa membangun kerja sama yang baik dengan karyawan akan menghasilkan nilai 1-5 untuk jawaban yang tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan untuk pernyataan (**unfavorable**) seperti : Kerja sama yang baik jarang terjadi di perusahaan saya akan menghasilkan nilai 5-1 pada jawaban yang sangat setuju dan setuju .

Skala motivasi kerja dikembangkan oleh George and Jones (2005) yang terdiri dari 3 aspek yaitu arah perilaku (*Direction of behavior*), Tingkat usaha (*Level of effort*) , Tingkat kegigihan (*Level of persistence*) . Pada pernyataan (**favorabel**) seperti : Saya merasa nyaman ketika saya menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang sudah ditentukan akan menghasilkan nilai 1-5 untuk jawaban yang tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan untuk pernyataan (**unfavorable**) seperti : Meski deadline pekerjaan telah berakhir saya tetap mengerjakan tugas saya dengan tenang akan menghasilkan nilai 5-1 pada jawaban yang sangat setuju dan setuju .

Jenis skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model skala likert, aitem-aitem dalam skala ini menggunakan pernyataan dengan 5 jawaban yaitu, SS (Sangat setuju) , S (Setuju) , N (Netral) , TS (Tidak setuju) , STS (Sangat tidak setuju). Skala yang disajikan dalam bentuk Favorabel dan Unfavorabel. Skor yang diberikan yaitu dari 1-5. Bobot nilai dari favorabel yaitu : SS=5, S=4, N=3, TS=2, STS=1. Dan bobot nilai dari Unfavorabel yaitu SS=1, S=2, N=3, TS=4, STS=5.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas untuk melihat normal tidaknya distribusi sebaran jawaban subjek pada suatu variabel yang akan dianalisis. Lalu menggunakan uji linearitas untuk mengetahui pola linear pada variabel independen dengan variabel dependen. Uji multikolinearitas yaitu menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas atau tidak dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas yaitu untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan variance maupun residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji analisis regresi linear berganda untuk menguji hipotesis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *clan culture* dengan motivasi kerja.

Hasil

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-smirnov* untuk melihat variabel motivasi kerja diperoleh signifikansi $p = 0.339 > 0.05$ yang artinya sebaran data berdistribusi normal.

Tabel 1

Hasil Uji Normalitas

Variabel	Df	Sig	Ket
Motivasi Kerja	130	0,339	Normal

Sumber: Output SPSS versi 16.0

Uji Linearitas

Hasil uji *linearitas* hubungan antar variabel Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan transformasional dengan Motivasi kerja diperoleh signifikansi sebesar 0.759 ($p > 0.05$). Artinya ada hubungan yang linear antara variabel kepemimpinan transformasional, dengan motivasi kerja.

Tabel 2

Hasil Uji Normalitas

Variabel	F	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional – Motivasi kerja	0,775	0.759	Linear

Sumber: Output SPSS versi 16.0

Hasil uji linearitas hubungan antar variabel *Clan culture*, *clan culture* dengan motivasi kerja diperoleh signifikansi sebesar 0.554 ($p > 0.05$). Artinya ada hubungan yang linear antara variabel *clan culture*, dengan motivasi kerja

Variabel	F	Sig.	Keterangan
<i>Clan culture</i> – Motivasi kerja	0,946	0.554	Linear

Sumber: Output SPSS versi 16.0

Uji Multikolinearitas

Hasil dari uji multikolinearitas variabel x_1 (Kepemimpinan Transformasional) dan x_2 (*clan culture*) diperoleh nilai tolerance = 0.75 > 0.10 dan nilai VIF = 1.325 < 10.00 Artinya tidak ada multikolinearitas / interkorelasi antara variabel X_1 (Kepemimpinan Transformasional) dan X_2 (*Clan culture*).

Tabel 3

Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan transformasional – <i>Clan culture</i>	0.75	1.325	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Output SPSS versi 16.0

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji Heteroskedastisitas terhadap variabel kepemimpinan transformasional dan *clan culture* menggunakan korelasi Spearman's Rho diperoleh signifikansi = 0.94 ($p > 0.05$) pada variabel kepemimpinan transformasional dan diperoleh sig 0.435 ($p > 0.05$) pada variabel *clan culture*. Artinya tidak terjadi heteroskedastisitas pada kedua variabel.

Tabel 4

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	p-value	Keterangan	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.94	> 0.05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
<i>Clan culture</i> (X2)	0.435	> 0.05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Output SPSS versi 16.0

Uji Analisa Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda didapatkan nilai 0,727 yang artinya tidak ada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan *clan culture* dengan motivasi kerja.

Tabel 5

Hasil Uji Analisa Regresi Linear Berganda

Model	Koefisien regresi	t-hitung	Sig
Kepemimpinan transformasional	0,727	-677	0,499
<i>Clan culture</i>		0.706	0,482

Sumber: Output SPSS versi 16.0

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Analisis regresi linear berganda diperoleh signifikansi 0,727 ($p > 0.05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional, *clan culture* dengan motivasi kerja. Artinya semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional dan *clan culture* maka semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Sebagai tambahan terdapat juga hasil kuesioner yang dimana motivasi kerja karyawan masih rendah sekalipun mereka mengakui bahwa kepemimpinan transformasional dan *clan culture* sudah terealisasi di dalam perusahaan. pada data kuesioner motivasi kerja menunjukkan 45,4% karyawan masih memiliki sikap malas bekerja apabila tugas di kantor terlalu sulit, lalu 46,9% karyawan setuju apabila mereka bekerja sesuka mereka ketika tidak ada pengawas dan masih ada 33,9% karyawan berpendapat bahwa mereka tidak mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh. Selain itu terdapat 45,4% karyawan berpendapat bahwa mereka mereka tetap tenang mengerjakan tugas sekalipun deadline pekerjaan telah berakhir lalu 33,9% karyawan berpendapat tidak setuju dengan pertanyaan tentang kemauan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas apapun di kantor dan 42,3% karyawan merasa tidak setuju apabila mereka tetap bekerja sesuai target meskipun sulit.

Motivasi karyawan memainkan peran penting dalam menentukan kinerja individu dalam lingkungan kerja. Ketika seseorang memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung

menunjukkan kinerja yang tinggi pula. Motivasi dapat dianggap sebagai dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan, bertindak dengan antusiasme, dan berusaha untuk memberikan yang terbaik. Ketika motivasi seseorang tinggi, mereka memiliki gairah, energi, dan semangat yang kuat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki kinerja yang rendah, hal ini bisa mengindikasikan adanya rendahnya motivasi. Kinerja yang rendah dapat ditandai dengan ketidakmampuan untuk mencapai target, kualitas kerja yang menurun, atau kurangnya inisiatif dan semangat dalam menyelesaikan tugas. Jika dibiarkan tanpa penanganan yang tepat, keberadaan karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi dan rendah secara bersamaan dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam produktivitas di perusahaan.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi karyawan. Jenis kepemimpinan ini memberikan motivasi, inspirasi, dan dukungan kepada individu untuk mengembangkan potensi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi mereka secara signifikan. Namun perlu diingat bahwa kepemimpinan transformasional mungkin tidak selalu cocok untuk setiap situasi atau individu. Kepemimpinan transformasional ini tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak sesuai dengan situasi pekerja yang memiliki kesadaran diri yang rendah dan kepemimpinan transformasional ini akan berjalan baik apabila karyawan memiliki kesadaran diri yang tinggi dan tetap menjalankan pekerjaan dengan baik sekalipun pemimpin memberikan mereka kebebasan untuk berkreasi ..

Clan culture pada dasarnya merupakan budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai kolaborasi, partisipasi, dan kebersamaan. Namun, dalam konteks perusahaan ini, para karyawan mungkin membutuhkan arahan yang lebih jelas dan aturan yang tegas untuk merangsang motivasi mereka. Sehingga seharusnya karyawan yang berada di lingkungan yang mendukung mereka akan lebih memiliki motivasi untuk mengerjakan dan menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan adanya hasil kuesioner tersebut dapat diketahui bahwa karyawan masih memiliki kesadaran diri yang rendah sehingga hal tersebut membuat kepemimpinan transformasional dan *clan culture* yang merupakan pengaruh positif tidak memberikan pengaruh pada motivasi kerja karyawan. Karena kesadaran diri yang rendah tersebut membuat karyawan terlalu menyepelkan karena berada di lingkungan yang dimana pemimpin memberikan kebebasan dan lingkungan kerja yang senang tolong menolong. Hal ini diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional dan *clan culture* kurang cocok diaplikasikan pada karyawan yang memiliki kesadaran diri yang rendah akan tanggung jawabnya di dalam pekerjaan. Yang artinya pekerja di perusahaan ini lebih membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih tegas dan bisa mengarahkan seperti gaya kepemimpinan yang lebih otoriter atau gaya kepemimpinan transaksional yang tegas dengan memberikan arahan dan pengawasan dan sikap yang tegas kepada karyawan. Selain itu budaya transaksional juga akan lebih cocok untuk diaplikasikan karena perlu adanya aturan-aturan dan kebijakan ataupun sebuah benefit seperti budaya transaksional yang memberikan sebuah upah atau imbalan finansial atas ketepatan karyawan dalam melakukan tugasnya. Sehingga hal ini mungkin menjadi faktor agar bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amy Nurhuda, dkk (2019) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan hal tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka tidak akan mempengaruhi motivasi kerja. Selain itu terdapat pula penelitian dari Smith j, dkk (2020) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan

signifikan antara *clan culture* dengan tingkat motivasi kerja karyawan. Penelitian tersebut menambahkan bahwa faktor-faktor lain yang seperti sistem penghargaan dan kepemimpinan yang mungkin memiliki peran jauh lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional, *clan culture* dengan motivasi kerja pada karyawan PT X Surabaya. Peneliti menggunakan penelitian kuantitatif dengan jumlah subjek 130 karyawan dan peneliti mengambil subjek dari kantor PT X Surabaya dengan menggunakan sampel jenuh yang dimana seluruh subjek akan dijadikan sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda diperoleh koefisien yang menunjukkan sig 0.727 ($p > 0.05$). sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional dan *clan culture* dengan motivasi kerja yang artinya semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional dan *clan culture* maka semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki pegawai.

Dari hasil pembahasan, penelitian, analisa data dan kesimpulan diatas. Saran yang dapat diberikan yaitu kepada orang-orang yang berada di level kepemimpinan pada perusahaan hendaknya bisa lebih lagi mengevaluasi apakah gaya kepemimpinan yang dilakukan sudah sesuai untuk karyawan yang ada diperusahaan dan hendaknya harus menguasai lebih dari 1 gaya kepemimpinan agar bisa menyesuaikan mana gaya kepemimpinan yang cocok untuk diaplikasikan untuk seluruh karyawan dengan karakteristik yang dimiliki oleh karyawan. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya bisa melakukan observasi lebih luas dengan tidak meneliti dari satu perusahaan saja namun juga dari perusahaan-perusahaan yang lain sehingga hasil yang diperoleh tidak hanya dari satu sudut pandang saja.

Referensi

- Agus Siswanto, dkk. (2019). *The Influence of Motivation, Work Discipline, and Work Environment on Employee Performance*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 21(2), 107-114.
- Baek, S. J., & Kim, H. K. (2020). *Transformational Leadership and Employee Voice: Examining the Moderating Role of Leader-Member Exchange*. Personnel Review, 49(2), 439-455.
- Balamurugan, G., & Elnasri, H. A. (2021). *Impact of work motivation on job satisfaction among employees in the United Arab Emirates*. International Journal of Applied Management Science, 13(3), 237-255.
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2020). *Does high involvement management improve worker wellbeing?*. Journal of Economic Behavior & Organization, 169, 49-70.
- Chaudhary, R., & Sharma, S. K. (2020). *Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library professionals in India: A structural equation modelling approach*. Library Management, 41(1/2), 90-108.
- Dede Rosyadi, dkk. (2021). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BRI Cabang Cibinong*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis, 18(1), 1-9.

-
- Huang, L., Zhang, X., & Wu, X. (2020). *Transformational Leadership, Job Crafting, and Employee Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1277.
- Idrus, Zahra Nathasa, Abdu Akbar Idris, and Agung Widhi Kurniawan. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. MITRA BISNIS TERPERCAYA." *DECISION: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 4.1 (2023): 172-179.
- Jelasi, M. T., & Kandemir, D. (2019). *The relationship between clan culture and organizational commitment: A study on hotels in Istanbul*. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(3), 386-396.
- Khalid, S., Ali, M., Malik, M. A., & Ali, A. (2020). *The role of clan culture in enhancing employee creativity and innovation in the banking sector of Pakistan*. *Journal of Business Research*, 119, 12-22.
- Kim, S., & Hong, J. (2020). *The effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee creativity: Evidence from a Korean company*. *Sustainability*, 12(6), 2405.
- Kurniawan, A. (2020). *Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dan Banten*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(2), 175-186.
- Lu, Y., & Chow, R. (2019). *Leadership Development in the Age of Industry 4.0: A Conceptual Model of Transformational Leadership for the Fourth Industrial Revolution*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 42.
- M. Fajar Satria Nugraha, dkk. (2019). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 72(1), 33-39.
- Mohammed, A. A., & Omar, M. A. (2019). *Factors influencing work motivation among public sector employees: Evidence from Malaysia*. *Management Science Letters*, 9(5), 797-808.
- Natawidjaja, R. S., Sjafii, W., & Abdul, M. A. (2019). *The Relationship between Transformational Leadership and Employee Work Engagement in Indonesian Higher Education Institutions*. *International Journal of Business and Society*, 20(S1), 78-94.
- Rizky Widya Sari, dkk. (2020). *Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Yasa Kota Denpasar*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(1), 18-29.
- Sari, E. R., Yulianto, A., & Afrianty, D. (2020). *The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment*. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 2(2), 80-88.
- Sher, S., Ahmad, S., & Khan, S. (2019). *Examining the Impact of Clan culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 23(1), 43-57.
- Sinaga, Sarman. "Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Trikarya Cemerlang Medan." *Jurnal Ilmiah METADATA 2.2* (2020): 159-169.
- Sujarweni, V. W., Mubarak, H., & Mujib, A. (2019). *The Effect of Transformational Leadership on Employee Engagement: Evidence from Indonesia*. *European Journal of Business and Management Research*, 4(4), 1-6.
- Sun, Y., Huang, L., & Huang, Y. (2021). *Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Authenticity*. *Frontiers in Psychology*, 12, 624369.
-

- Sutrisno, Sutrisno, et al. "Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature." *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 3.6 (2022): 3476-3482.
- Van den Berghe, L., Vansteenkiste, M., Cardon, G., Kirk, D., Haerens, L., & De Meyer, J. (2019). *When is change-driven performance more sustainable? The roles of autonomous and controlled motivation.* *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 41(3), 159-170.
- Zeng, S. X., Meng, X. H., & Wen, J. H. (2021). *Exploring the influence of clan culture on green behavior in SMEs: A moderated mediation analysis.* *Journal of Business Research*, 123, 178-188.
- Zhang, X., & Huang, L. (2019). *Transformational Leadership, Job Crafting, and Employee Creativity: The Role of Thriving at Work.* *Journal of Business Research*, 96, 365-378.