

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA BNN KOTA SURABAYA)

Zamaluddin Fikri Raflianto

zamaluddin@gmail.com

Nur Laily

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to examine the effect of transformational leadership and motivation on employees' performance of Indonesian National Narcotics Agency, Surabaya. While, the research was quantitative with causal-comparative as its approach. Moreover, the data were primary with questionnaires as its instrument. Meanwhile, the questionnaires were distributed directly to respondents. In line with, there were 50 respondents of employees who taken as sample. Moreover, the data collection technique used probability sampling. At this point, there was equal opportunity or chance for every elements or members of population to be chosen as sample. Furthermore, the data analysis technique used PLS (Partial Least Square). The research result, from t-test, concluded transformational leadership had positive and significant effect on employees' performance. Likewise, transformational leadership had positive and significant effect on employees' performance through motivation. Similarly, motivation had positive and significant effect on employees' performance. In addition, transformational leadership had positive and significant effect on employees' performance through motivation.*

**Keywords:** leadership transformational, motivation, employees' performance

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada BNN kota Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian kasual komperatif (*Casual comparative research*). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 50 responden dengan menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik analisis yang digunakan adalah PLS (*partial least square*). Pada hasil penelitian uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Badan Narkotika Nasional (BNN) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang mempunyai tugas dan fungsi penting dalam upaya pencegahan masuknya obat-obatan terlarang jenis psikotropika atau narkoba. Barang terlarang tersebut dapat merusak generasi anak muda atau remaja bangsa Indonesia, oleh karena itu seharusnya Badan Narkotika Nasional (BNN) perlu adanya pengelolaan yang baik serta motivasi untuk setiap pekerjaannya agar giat dalam proses perkerjaan sehingga kinerjanya meningkat, dan jumlah peredaran psikotropika atau narkoba dapat ditangani dengan maksimal bahkan dikurangi peredarannya secara signifikan.

Badan Narkotika Nasional (BNN) dalam melaksanakan suatu tujuannya akan berusaha mencapainya sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam mencapai sebuah keberhasilan tidak terlepas kaitannya dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sumber Daya Manusia yang baik pula dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain, oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu

menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya serta mempengaruhi keberhasilan dari organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Fatmawati (2013 :1-5) gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Fahmi (2016:68) Kepemimpinan merupakan penerapan sebuah ilmu yang mengkaji tentang bagaimana cara mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi karyawan untuk mengerjakan tugas dengan pekerjaan yang sudah diperintahkan sebelumnya. Ilmu kepemimpinan semakin berkembang pesat dengan adanya perkembangan teknologi. Sama halnya dengan Komariah (2010:71) bahwa kepemimpinan adalah suatu aspek yang sangat penting didalam organisasi, dan merupakan dorongan terbaik yang melalui suatu perubahan manajemen yang dilaksanakan, sehingga seorang pemimpin tidak hanya sebagai simbol dari perusahaan akan tetapi posisinya sangat berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi. Kualitas seorang pemimpin di era yang semakin modern akan terlihat pada saat pemimpin mampu atau tidaknya menerapkan ilmu kepada bawahannya. Oleh karena itu jika pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan harus bisa menyesuaikan konflik apa yang dihadapi dengan didasari kondisi yang terjadi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena dianggap sesuai dalam penerapan kepemimpinan di Badan Narkotika Nasional (BNN) dengan menunjukkan bahwa ini sudah diterapkan dengan cukup baik, meskipun belum dapat dilaksanakan dengan optimal sebab masih ada fenomena-fenomena yang menjadi perdebatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Usman (2011:334) kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang memiliki tujuan dalam kemajuan organisasi dan dapat memberikan dampak dalam perubahan lingkungan serta menerapkannya pada masing-masing individu karyawan agar lebih inovatif lagi dalam pekerjaannya, serta membangun tim kerja yang solid dan mampu bertanggung jawab pada tindakan yang dilakukannya. Teori kepemimpinan ini dapat digunakan dalam penerapan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Pemimpin yang transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi demi mendapatkan keuntungan organisasi yang diharapkan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, keberadaan motivasi kerja sangat diperlukan karena motivasi mampu menentukan bentuk perilaku karyawan, pemberian daya agar aktif mengerahkan segala kemampuan dalam berbagai kegiatannya. Motivasi dapat mendorong keinginan diri sendiri untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna untuk mencapai tujuan hidupnya. Bukan hanya terampil, perusahaan juga mengharapkan karyawannya untuk semangat bekerja dan bertekad untuk mencapai hasil yang maksimal. Tugas dapat berjalan jika kebutuhan tersebut terpenuhi, dengan terpenuhinya motivasi kerja dalam perusahaan akan memacu karyawan untuk giat bekerja dan mengatasi kesulitan yang terjadi didepannya pada dasarnya usaha dan dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha bekerja dengan giat dan bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya dengan tanggung jawab, begitupun sebaliknya jika karyawan kurang termotivasi akan bekerja dengan malas sehingga mengakibatkan tugas banyak yang tidak terselesaikan dengan tepat waktu dan hasilnya kurang memuaskan.

Kinerja Karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerjayang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya serta pekerjaannya dalam suatu perusahaan. Maka setiap perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat segera tercapai. Hasil - hasil yang dimaksudkan yaitu kinerja karyawan, kehadiran karyawan atau

perilaku kerja. Sebagai seorang pemimpin BNN harus dapat mengetahui dan memahami bagaimana cara memberikan adanya motivasi yang tepat dan benar kepada karyawan dan mampu mengarahkan karyawannya bekerja secara efektif dan efisien, yang bertujuan untuk mempermudah pekerjaan karyawan dengan baik, begitupun sebaliknya jika perusahaan tidak dapat mengetahui dan memahami dari motivasi karyawannya maka pekerjaannya akan terasa monoton, membosankan dan tidak ada tantangan lagi yang dapat menimbulkan turunya kinerja karyawan.

Pada penelitian Endri dan Gede (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, menurut Hakam (2015:8) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Harry dan Veronika (2013) menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, pada penelitian Chintia (2019), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BNN Kota Surabaya yang bertempat di jalan Ngagel Madya V No. 22, Baratajaya, Kec. Gubeng, Surabaya merupakan garda terdepan dalam mencegah dan memberantas penggunaan narkoba, psikotropika dan jenis bahan adiktif lainnya di Kota Surabaya. Dengan tugas yang sangat berat dan semakin bertambahnya penyebaran dan penggunaan narkoba dikalangan anak muda atau remaja. Peran BNN sangatlah penting dalam mencegah dan mengantisipasi masalah tersebut. Badan Narkotika Nasional harus mempunyai pemimpin dengan Kepemimpinan Transformasional yang tepat bagi karyawannya dan bisa memotivasi karyawannya sehingga menghasilkan kinerja karyawannya yang meningkat dalam hal ini adalah penurunan penyebaran dan penggunaan narkoba dan psikotropika di Kota Surabaya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul "pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada BNN Kota Surabaya". Dan dapat diuraikan pokok permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada BNN Kota Surabaya, b) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pada BNN Kota Surabaya, c) Apakah Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada BNN Kota Surabaya. Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a) Untuk mengetahui pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada BNN Kota Surabaya, b) Untuk mengetahui pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi pada BNN kota Surabaya, c) Untuk mengetahui pengaruh signifikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada BNN Kota Surabaya.

## TINJAUAN TEORITIS

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rahmi, S. secara leksikal kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kata transformasi memiliki arti sebagai "perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang mengartikan sebagai segera membuat sesuatu perubahan total baik dalam bentuk, penampilan, karakter, dan seterusnya (*make a through or dramatic change in the from, appearance, character*). Kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan atau bawahan agar dapat berkerja dengan metode - metode baru yang tidak membosankan serta menciptakan pola pikir karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang di berikan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi tersebut, dan diharapkan dapat menjadikan konsistensi para pegawai dalam menyelesaikan seluruh

pekerjaan yang diberikan. Menurut Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk tidak mengedepankan kepentingan pribadi masing-masing demi kebaikan organisasi dan dapat membawa pengaruh yang baik untuk para bawahannya.

### **Motivasi**

Menurut Murty et al (2012), Motivasi adalah dorongan yang diberikan oleh diri sendiri atau seseorang yang meliputi perasaan dan pikiran seseorang yang bertujuan menimbulkan rasa semangat kerja sehingga akan membuat individu akan termotivasi dan mau mengerjakan tugasnya dengan baik. Menurut Antoni (2006:24), Adanya dorongan sebagai bentuk motivasi sangat berpengaruh dalam peningkatan gairah kerja karyawan dalam mencapai hasil yang maksimal sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan.

Menurut Bangun (2012:313) motivasi adalah suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi adalah tugas bagi manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Pemberian motivasi bagi setiap individu tentunya akan berbeda dengan individu lain, oleh karena itu seorang pemimpin perlu menganalisis jenis-jenis motivasi yang akan diberikan kepada seseorang agar sesuai dan dapat menimbulkan perubahan yang positif sehingga dapat membantu tercapainya suatu tujuan organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai sangat dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan, sebab dengan adanya kinerja dapat mengetahui seberapa dalam kemampuan yang dimiliki para pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya. Menurut Sinambela (2018:480) kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawabnya dapat mencapai hasil yang diharapkan. Sedangkan Nawawi (2013:235) Kinerja merupakan proses kegiatan untuk mengelola sumber daya yang ada pada suatu organisasi yang telah ditentukan dan ditetapkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Tercapainya tujuan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan pada suatu organisasi tersebut, maka dengan itu perusahaan Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam suatu periode tertentu, dimana karyawan telah menjalankan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab. Hasil kerja tersebut diharapkan sesuai dengan kriteria dan standart yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

### **PENELITIAN TERDAHULU**

Pertama, Marthania, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi pada Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan motivasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Kedua, Sukmana, et al (2015) dengan judul penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan *burnout* terhadap kinerja karyawan *outsourcing* RRI Mataram. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi dan *burnout* terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *outsourcing*.

Ketiga, Hakam *et al* (2015) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasionterhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang Malang). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keempat, Priyanto (2016) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dna kompensasi terhadap kinerja karyawan dan motivasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

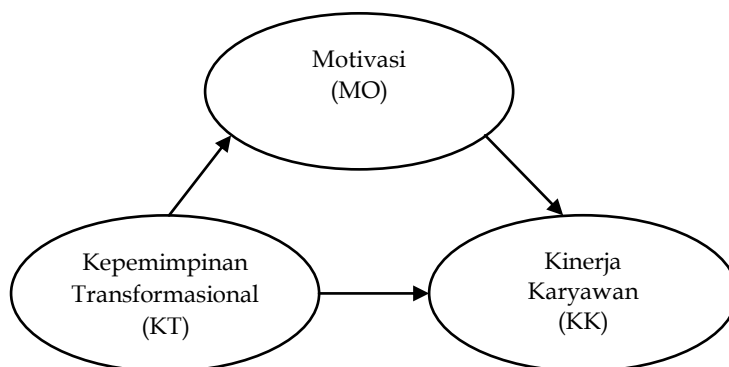
Kelima, Ismawati *et al* (2017) dengan judul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dibagian produksi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keenam, Theodora (2015) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt. sejahtera motor gemilang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi *existence* dan motivasi *growth* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketujuh, Murti *et al* (2013) dengan judul pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM Kota Madiun. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Rerangka Konseptual**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut gambar rerangka konseptualnya:



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

**Rumusan Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan teoritis yang diajukan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BNN kota Surabaya
- H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pada BNN kota Surabaya

H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada BNN Kota Surabaya

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif. Kausal Komparatif (*casual comparative research*) merupakan jenis penelitian dengan karakteristik hubungan sebab-akibat antara dua variable atau lebih yang bertujuan mencari tahu hubungan dari variabel motivasi yang memediasi atau *intervening* antara pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada BNN kota Surabaya.

Maka melihat jenis variabel independen, dependen serta intervening yang diteliti, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dalam menjawab rumusan masalah yang ada. Menurut Kuncoro (2013:12) penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data yang diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Maka penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan.

#### Gambaran Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:11) menjelaskan bahwa metode *survey* yang digunakan pada suatu penelitian untuk mendapat data dari tempat tertentu yang alamiah, tetapi peneliti akan melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, contohnya mengedarkan kuisioner, melakukan test, wawancara terstruktur dan lain sebagainya. Populasi dalam penelitian ini menggunakan Heterogen yaitu terdiri dari atas unsur yang berbeda sifat atau berlainan jenis dan beraneka ragam. Subjek yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah semua populasi responden yang bekerja di BNN Kota Surabaya dari Subbag umum, staff cleaning service dan satpam yang berjumlah 57 pegawai. Karakteristik responden yang dijadikan subjek dalam penelitian tersebut telah diuraikan berdasarkan usia, jenis kelamin, lama bekerja dan pendidikan terakhir responden pada penelitian ini. Untuk dapat menghitung ukuran sampel yang dilakukan dapat dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2011: 87). Adapun penelitian ini menggunakan rumus slovin karena penarikan sampel jumlahnya harus *representative* agar dalam suatu penelitian dapat di generalisasikan dan perhitungannya tidak memerlukan tabel jumlah sampel namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan yang sederhana. Penguraian karakteristik responden tersebut digunakan untuk dapat mengetahui identitas responden yang diinterpretasikan dari hasil pengolahan data melalui perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa di tolerir; e = 0,05 (α)

$$n = \frac{57}{1+57(0,05)^2}$$

$$n = \frac{57}{1,1425}$$

$$n = 49,89$$

disesuaikan oleh peneliti menjadi 50 responden.

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi 50 orang dari seluruh total karyawan, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode teknik *probability sampling*, yaitu teknik yang memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak (*random sampling*) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi itu.

Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka sampel bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh sumber asli atau tanpa perantara yaitu karyawan pada BNN kota Surabaya. Dalam penelitian ini yang dimaksud data primer adalah jawaban responden melalui kuesioner.

### **Sumber Data**

Menurut Arikunto (2010:172) menyatakan bahwa sumber data dalam penelitian adalah subjek dari data diperoleh. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden yang merupakan karyawan BNN kota Surabaya. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang efisien antara variabel yang diukur dengan yang diharapkan dari responden.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel**

Menurut Sugiyono (2014:224) menjelaskan bahwa variabel penelitian merupakan semua yang berbentuk apa saja yang diterapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi yang kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, terdapat variabel yang dikelompokkan menjadi: 1) Variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, 2) Variabel terikat yaitu kinerja karyawan, 3) Variabel intervening yaitu motivasi.

#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan atau bawahan agar dapat berkerja dengan metode - metode baru yang tidak membosankan serta dapat menciptakan pola pikir karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang di berikan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Variabel kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan menggunakan indikator - indikator sebagai berikut: a) perhatian individual, b) motivasi inspirasional, c) stimulasi intelektual dan d) pengaruh teridealisasi.

##### **Motivasi**

Motivasi adalah dorongan yang diberikan oleh diri sendiri atau oleh seseorang yang meliputi perasaan dan pikiran seseorang yang bertujuan untuk menimbulkan rasa semangat kerja sehingga akan membuat individu akan selalu termotivasi dan mau mengerjakan

pekerjaan dan tugasnya dengan baik. Variabel motivasi dapat diukur dengan menggunakan indikator - indikator sebagai berikut: a) kebutuhan fisiologis, b) kebutuhan rasa aman dan perlindungan sosial, c) kebutuhan sosial, d) kebutuhan penghargaan diri dan e) kebutuhan aktualisasi diri.

### Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai sangat dibutuhkan untuk keberhasilan suatu perusahaan, sebab dengan adanya kinerja karyawan yang baik maka dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya. Variabel kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator - indikator sebagai berikut: a) kualitas kerja, b) kemampuan, c) ketepatan waktu, d) komunikasi dan e) inisiatif.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada Tabel 1 dibawah ini menunjukkan deskripsi para responden berdasarkan jenis kelamin, berikut hasilnya:

**Tabel 1**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Percentage
Pria	29	58%
Wanita	21	42%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Pada Tabel 1 diatas dapat diketahui responden sejumlah 50 orang terbagi menjadi 58%:42% antara Pria dan Wanita, selisih 8 angka dimana Pria berjumlah 29 orang dan Wanita 21 orang.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pada Tabel 2 dibawah ini menunjukkan deskripsi para responden berdasarkan usia, berikut hasilnya:

**Tabel 2**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Percentage
< 25 tahun	7	14%
25-35 tahun	22	44%
> 35 tahun	21	42%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Pada Tabel 2 diatas diketahui informasi bahwa responden sebagian besar berusia 25 hingga 35 tahun sebanyak 22 orang dengan persentase 44%.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Pada Tabel 3 dibawah ini menunjukkan deskripsi para responden berdasarkan berapa lama mereka (responden) telah bergabung atau bekerja ditempat penelitian, berikut hasilnya:

**Tabel 3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Percentage
< 3 tahun	8	16%
3-5 tahun	14	28%
> 5 tahun	28	56%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2020)



Pada Tabel 3 diatas dapat diketahui informasi bahwa responden sebagian besar telah bekerja selama lebih dari 5 tahun sebanyak 28 orang dengan persentase 56%, kemudian 14 orang dengan persentase 28% bekerja selama 3-5 tahun dan 16% bekerja selama kurang dari 3 tahun sebanyak 8 orang.

### Analisis Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4  
Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator Kepemimpinan Transformasional	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
1	Pemimpin bertindak sebagai mentor yang mendengarkan kebutuhan bawahannya.	0	8	8	21	13	3,78	Setuju
2	Pemimpin dapat mengembangkan para bawahannya dengan menciptakan dan lingkungan organisasi yang mendukung.	0	2	12	30	6	3,82	Setuju
3	Pemimpin dapat mendorong bawahannya untuk meningkatkan keinginan dan harapan sesuai visi dimasa mendatang.	0	2	3	15	4	3,72	Setuju
4	Dorongan positif agar lebih kreatif dan berinovatif dari pemimpin membuat karyawan lebih giat dalam bekerja.	0	2	5	33	10	3,98	Setuju
5	Pemimpin telah menunjukkan kemantapan dalam pencapaian tujuan terhadap visi yang telah ditetapkan.	0	4	4	28	14	4,40	Sangat Setuju
<b>Mean</b>							3,94	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan pada Tabel 4 diatas didapat bahwa indikator tertinggi adalah Pemimpin telah menunjukkan kemantapan dalam pencapaian tujuan terhadap visi yang telah ditetapkan dengan skor sebesar 4,40. Hal ini merupakan Pemimpin telah membentuk tujuan visi dalam jangka panjang yang bertujuan sebagai pedoman perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Dan *Mean* pada indikator variabel kepemimpinan transformasional adalah 3,94 dengan kategori setuju.

### Analisis Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Motivasi

Tabel 5  
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi

No	Indikator Motivasi	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
1	Bekerja dengan penuh perhitungan agar pekerjaan selesai sesuai tujuannya.	0	4	6	30	10	3,92	Setuju
2	Mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang maksimal. Selalu bersemangat dalam	0	3	6	28	13	4,20	Setuju
3	mengerjakan tugas dengan hasil yang memuaskan.	0	0	9	32	9	4,00	Setuju
4	Melakukan inisiatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas agar dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan cara yang lebih mudah.	0	2	13	31	4	3,74	Setuju
5	Bertanggung jawab atas pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu.	0	4	11	28	7	3,76	Setuju
<b>Mean</b>							3,92	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan pada Tabel 5 diperoleh informasi bahwa indikator tertinggi adalah Mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang maksimal dengan skor sebesar 4,20 hal ini adalah berarti bahwa karyawan pada perusahaan tersebut telah mempunyai motivasi yang tinggi dalam upaya mengerjakan tugas yang diberikan untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Dan *Mean* pada indikator variabel motivasi adalah skor sebesar 3,92 dengan kategori setuju.

### Analisis Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 6  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator Kinerja Karyawan	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
1	Pekerjaan para karyawan selalu terselesaikan dengan baik sehingga kualitas kerja karyawan juga semakin baik.	0	4	7	32	7	3,74	Setuju
2	Hasil kerja yang didapatkan setiap hari selalu memenuhi target yang ditetapkan.	0	3	7	33	7	3,80	Setuju
3	Ketepatan waktu pada suatu pekerjaan adalah senjata utama bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal.	0	3	5	27	15	4,20	Setuju
4	Interaksi dalam anggota sebuah organisasi berjalan dengan baik. Karyawan memiliki inisiatif	0	1	6	34	9	3,96	Setuju
5	untuk memberi keputusan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas dengan baik.	0	1	6	32	11	3,98	Setuju
<b>Mean</b>							3,93	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan pada Tabel 6 dapat diperoleh informasi bahwa indikator tertinggi adalah Ketepatan waktu pada suatu pekerjaan adalah senjata utama bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal dengan skor sama yaitu sebesar 4,20 hal ini menjelaskan bahwa Ketepatan waktu dalam menjalankan pekerjaan sangat penting bagi karyawan pada suatu perusahaan karena sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya guna untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Dan *Mean* pada indikator variabel kepuasan kerja adalah skor sebesar 3,93 dengan kategori setuju.

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah gambaran atau deskripsi suatu data penelitian yang berasal dari nilai minimum dan maksimum dari masing - masing variabel penelitian, nilai rata - rata (*mean*) dan nilai standard deviasi pada setiap variabel penelitian. Nilai minimum merupakan nilai terkecil yang ada pada masing - masing variabel penelitian, sedangkan nilai maksimum merupakan nilai terbesar yang ada pada masing - masing variabel penelitian, nilai rata - rata (*mean*) merupakan nilai rata - rata atas sekumpulan data variabel dalam suatu penelitian dan nilai standar deviasi merupakan variasi atau sebaran data penelitian yang mencerminkan tinggi atau rendahnya nilai pada variasi data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, motivasi sebagai variabel moderasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Tabel 7 merupakan hasil analisis statistik deskriptif berikut ini:

**Tabel 7**  
**Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
				Statistic	Std. Error	
Σ KT	50	12	25	19.28	.490	3.464
Σ MO	50	11	25	19.40	.502	3.551
Σ KK	50	11	25	19.58	.517	3.654
Valid N (listwise)	50					

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Hasil perhitungan dari analisis statistic deskriptif pada Tabel 7 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jumlah pengamatan (N) yang diteliti yaitu sebanyak 50 pengamatan yang berasal dari responden BNN kota Surabaya;
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional (KT) memiliki nilai minimum sebesar 12 dan nilai maksimum sebesar 25 dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 19.28. Sedangkan standart deviasinya sebesar 3.464;
3. Variabel Motivasi (MO) memiliki nilai minimum sebesar 11 dan nilai maksimum sebesar 25 dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 19.40. Sedangkan standart deviasinya sebesar 3.551;
4. Variabel Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai minimum sebesar 11 dan nilai maksimum sebesar 25 dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 19.58. Sedangkan standart deviasinya sebesar 3.654

### Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen atau *convergent validity* dapat dinyatakan syaratnya terpenuhi apabila terdapat interkorelasi yang cukup antara variabel (indikator) yang digunakan mengukur konstruk yang sama (Dachlan, 2014:185). Yang mana nilai *outer loading* > 0,50 maka hal tersebut dinyatakan memiliki nilai *convergent validity* yang baik. Terlampir hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan software Smart PLS 3.0 pada Tabel 8 berikut:

**Tabel 8**  
**Nilai Outer Loading**

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi
KK1		0.909	
KK2		0.908	
KK3		0.920	
KK4		0.959	
KK5		0.886	
KT1	0.922		
KT2	0.930		
KT3	0.924		
KT4	0.891		
KT5	0.855		
MO1			0.926
MO2			0.943
MO3			0.948
MO4			0.908
MO5			0.813

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* yang dimana dikatakan memenuhi validitas konvergen jika nilai *outer loading* > 0,5. Maka pada Tabel 8 diatas menunjukkan bahwa *loading factor* atau *outer loading* memiliki nilai diatas 0,5. Hal ini berarti bahwa indikator yang digunakan di dalam penelitian ini valid atau memenuhi *convergent validity*.

### Uji Validitas Diskriminan

Pada pengujian ini dilakukan dengan dua cara, yang pertama dengan melihat nilai *cross loading*. Jika nilai *cross loading* indikator pada setiap variabelnya terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan memenuhi validitas diskriminan. Pada Tabel 9 dapat dilihat untuk nilai *cross loading* indikator variabel sebagai berikut:

**Tabel 9**  
Nilai *Cross Loading*

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi
KK1	0.729	0.909	0.742
KK2	0.757	0.908	0.807
KK3	0.753	0.920	0.850
KK4	0.722	0.959	0.761
KK5	0.691	0.886	0.854
KT1	0.922	0.759	0.764
KT2	0.930	0.751	0.773
KT3	0.924	0.717	0.692
KT4	0.891	0.653	0.667
KT5	0.855	0.720	0.926
MO1	0.704	0.849	0.926
MO2	0.711	0.853	0.943
MO3	0.730	0.808	0.948
MO4	0.753	0.816	0.908
MO5	0.703	0.653	0.813

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan informasi diatas maka dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuk dibanding dengan variabel yang lain. Maka dapat dikatakan bahwa indikator yang dipergunakan didalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

Cara yang kedua selain melihat nilai *cross loading* yaitu dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Apabila nilai AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi yang terjadi maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik. Disarankan pengukuran ini harus bernilai lebih besar dari 0,50. Berikut tabel hasil penelitian dibawah ini:

**Tabel 10**  
Nilai AVE dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.945	0.947	0.958	0.819
Kinerja Karyawan	0.952	0.953	0.963	0.840
Motivasi	0.947	0.950	0.960	0.826

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 10 menjelaskan bahwa nilai AVE pada setiap variabel yang diujikan memiliki nilai > 0,5 ini menunjukkan bahwa semua variabel di dalam penelitian ini memenuhi *criteria discriminant validity*.

### Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui reliabilitas dalam penelitian ini digunakan nilai *composite reliability*. Nilai yang diterima untuk tingkat reliabilitas adalah > 0,7. Maka jika melihat hasil pada Tabel 10 diketahui bahwa setiap variabel pada penelitian ini memiliki nilai > 0,70 dengan demikian maka dikatakan bahwa semua variabel yang diujikan memenuhi reliabilitas konstruk.

### Analisis Inferensial dengan Model Struktural

Dalam pengujian ini diketahui pada nilai  $Q^2$  yang memiliki arti sama dengan  $R$ -Square ( $R^2$ ), yang dimana semakin tinggi nilai  $R^2$  maka dikatakan semakin baik dengan data. Berikut Tabel 11 menunjukkan nilai  $R^2$ :

**Tabel 11**  
Nilai  $R$ -Square ( $R^2$ )

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.800	0.791
Motivasi	0.627	0.619

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan pada Tabel 11 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai 0,800 pada variabel kinerja karyawan memiliki arti bahwa variabel kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 80,0%. Sedangkan nilai 0,627 pada variabel motivasi memiliki arti bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan mampu menjelaskan variabel motivasi sebesar 62,7%.

### Nilai Uji Hipotesis

Dalam pengujian ini menguji hipotesis pengaruh langsung setiap variabel dengan melihat nilai  $t$ -statistic. Berikut dibawah ini adalah Tabel 12 merupakan hasil nilai  $t$ -statistic pada setiap variabel:

**Tabel 12**  
Nilai Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional	0.272	0.262	0.107	2.543	0.011
Kinerja Karyawan	0.792	0.791	0.063	12.591	0.000
Motivasi	0.663	0.673	0.103	6.433	0.000

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Maka, dari hasil data pada Tabel 12 dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diketahui dari nilai  $t$ -statistic yaitu sebesar 2,543 dan sig. (0,011 < 0,05). Dengan demikian hipotesis di dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Maka, dari hasil data pada Tabel 12 disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dilihat dari nilai  $t$ -statistic sebesar 12,591 dan sig. (0 < 0,05). Dengan demikian hipotesis di dalam penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi diterima.

Kemudian dari hasil data pada Tabel 12 dapat dijelaskan pula bahwa variabel Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dilihat dari nilai  $t$ -statistic sebesar 6,433 dan sig. (0 < 0,05). Dengan demikian hipotesis di dalam penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

### Analisis Inferensial dengan Model Sobel

Dalam pengujian ini dapat diketahui pengaruh tidak langsung yang dilakukan dengan test sobel. Berikut ini adalah nilai koefisien path, standard deviasi serta  $t$ -statistic antara pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yang dihasilkan pada Tabel 13 untuk dijadikan perhitungan nilai sobel test sebagai berikut:

**Tabel 13**  
**Nilai Untuk Uji Sobel**

	Koefisien Path	Std. Deviation	t-statistic
KT → KK	0,272	0,107	2,543
KT → MO	0,792	0,063	12,591
KK → KK	0,663	0,103	6,433

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

### Analisis Inferensial dengan Model Intervening

Adapun cara lain yang dapat dilakukan jika ingin mengetahui hasil pengaruh tidak langsung yaitu dengan menginput nilai koefisien path, standard deviasi serta *t-statistic* dengan menggunakan bantuan website.

Dari hasil sobel test diatas maka Tabel 14 memberikan ringkasan pengaruh tidak langsung, sebagai berikut :

**Tabel 14**  
**Nilai Uji Sobel**

	t-statistic	p-value
KT → MO → KK	5,729	0

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 14 hasil uji sobel menjelaskan pengaruh tidak langsung diuraikan sebagai berikut: a) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi dengan *t-statistic* bernilai 5,729 dan *p-value* bernilai 0 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini terbukti dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,543 dan sig. ( $0 < 0.05$ ). Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BNN Kota Surabaya.

Dalam hal ini BNN Kota Surabaya mendapatkan perbaikan dan evaluasi dalam sistem kerja oleh pemimpin mereka apabila dirasa sistem kerja seorang karyawan kurang memberikan hasil yang baik dan pemberian *reward* dari pemimpin apabila mereka dapat mencapai tujuan melebihi batas target yang ditentukan memberikan nilai kepuasan sendiri bagi para karyawan. Pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kepuasan kerja BNN Kota Surabaya. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan semakin tinggi kepuasan kerja dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan Mamesah *et. al.* (dalam Lauren , 2017) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan karena mampu meningkatkan kinerja karyawan karena kebutuhan setiap karyawan yang mereka inginkan sesuai dengan harapan mereka dan tercapai dengan baik dari sisi hak dan kewajiban.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pada pengujian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi hal ini terbukti dengan nilai *t-statistic* sebesar 12,591. Hal tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional perlu diterapkan kepada bawahan agar seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi setiap karyawan untuk bekerja lebih baik lagi pada karyawan BNN Kota Surabaya.

Hasil dari pengaruh kepemimpinan transformasional menyebabkan pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pimpinan tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih banyak lagi daripada yang semula diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan pengaruh ideal, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang bersifat individual, serta dorongan intelektual. Dengan demikian diharapkan para pengikut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan lebih baik, karena memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin. Dalam hal ini pemimpin memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya untuk melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa hasil penelitian dan teori bahwa ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan diantaranya adalah kepemimpinan transformasional.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian di atas motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 6,433. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja perlu dilakukan kepada bawahan agar dalam melaksanakan tugasnya setiap karyawan lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan perusahaan pada BNN Kota Surabaya.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi berarti karyawan telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi seorang karyawan dalam bekerja juga dapat diindikasikan dari partisipasinya dalam mengambil keputusan. Partisipasi yang nyata dapat dilihat dari masukan-masukan yang karyawan berikan pada pimpinan perusahaan. Partisipasi juga dapat dilihat dari kemauan karyawan untuk belajar dengan cara berkonsultasi dengan pimpinannya. Semakin tinggi tingkat partisipasi seorang karyawan semakin positif pula motivasinya dalam bekerja. Kebanggaan seorang karyawan pada pekerjaannya menjadi motivasi positif tersendiri baginya. Kebanggaan dalam bekerja dapat diwujudkan dengan memberikan tantangan dan penghargaan terhadap hasil kerja. Tantangan kerja merupakan bagian dari eksistensi atau keberadaannya jika ada tantangan dalam pekerjaannya karena menyangkut kepercayaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sahanggamu (2014) mengatakan bahwa semakin banyak motivasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil dari analisis penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis, maka diperoleh suatu kesimpulan sebagai berikut: a) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga, disimpulkan bahwa semakin besar pengaruh nilai kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan, b) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang artinya bahwa semakin besar pengaruh nilai kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan nilai motivasi, c) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin semakin besar pengaruh nilai motivasi maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan dan d) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Motivasi mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sesuai prosedur ilmiah, namun masih memiliki keterbatasan dalam penelitian, yaitu: a) Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel saja, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi. Sedangkan masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi nilai kinerja karyawan, b) Terdapat keterbatasan penelitian pada sample penelitian yaitu data responden yang diperoleh hanya 50 orang saja dan c) Keterbatasan penelitian lainnya yaitu dengan menggunakan kuesioner, terkadang jawaban yang diperoleh dari responden tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang berkaitan dengan penelitian ini, serta pengetahuan dan pengalaman yang peneliti dapatkan selama proses penelitian, maka dapat di ajukan beberapa saran sebagai berikut : a) Pemimpin diharapkan bisa lebih mengaplikasikan kepemimpinan transformasionalnya agar meningkatkan motivasi kerja para karyawan tersebut dengan lebih memacu dan merangsang motivasi serta intelektualitas para karyawan untuk menunjang peningkatan kerja, b) Pemimpin sebaiknya memberikan kesempatan secara penuh kepada karyawan dalam mengeluarkan ide-ide dan solusi kreatif, memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran, serta memiliki rasa bangga menjadikannya rekan kerja dan memberikan perhatian kepada para karyawan, c) Pemimpin sebaiknya melakukan hubungan professional yang tidak kaku sehingga karyawan tidak takut bersikap terbuka kepada pimpinan, dengan memberikan hiburan atau kegiatan yang membuat keakraban antar rekan kerja dan menghibur karyawan agar terlepas dari kejenuhan setelah melalui banyak pekerjaan sehingga nantinya akan tercipta kinerja yang lebih baik lagi, d) Pemimpin hendaknya turut berpartisipasi dalam menentukan segala hal yang berkaitan dengan organisasi, karena peran pemimpin sangat diperlukan untuk memutuskan kebijakan yang akan di ambil, dengan proses musyawarah dalam merumuskan kebijakan-kebijakan organisasi agar mendapatkan kesepakatan bersama seluruh karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antoni, F. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampanya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya. *Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya*, hal:24.
- Bangun, W.2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Erlangga. Jakarta.
- Fahmi, 2016. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Alfabeta. Bandung.
- Fatmawati, S. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Kebun Rimba Belian Inti Sanggau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 2 (2), hal:1-5.
- Hakam, M. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis* 3(1).
- Hasibuan, M.S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan Ke Sembilan. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ismawati, I. 2017. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dibagian Produksi. *E-Jurnal Riset Manajemen*.
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Komariah, A. dan C, Triatna. 2010. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2013. *Metode riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi 4. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.



- Marthania, D. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi pada Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. *Jurnal Ilmu Manajemen* 5 (1).
- Masi, R.J. 2002 "Effect of Transformasional leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity", *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Murti, H. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediiasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* 1(1).
- Nawawi, H. 2011. *Evaluasi dan Manajemen Kerja di Lingkungan )Perusahaan dan Industri*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Priyanto. W.B. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika-Bisnis* 7(2).
- Priyanto. W.B. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Ekonomika-Bisnis* 7(2).
- Rahajeng, S.W. 2018. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan DI biMBA-AIUEO Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*.
- Rahmi, S. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Sinambela, L.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Untuk Meningkatkan Kinerja*. Cetakan ketiga. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sukmana, E. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing RRI Mataram. *E-Jurnal Manajemen Unud* 4 (8).
- Sunyoto, D. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service. Jakarta.
- Theodora. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *Agora* 3 (2).
- Usman, H. 2011. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi ketiga. Bumi Aksara. Jakarta.
- Windy, A.M. 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya*. *The Indonesian Accounting review*.