

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi pada KSPPS BMT Binamas Purworejo)**

**Anisa Widi Yulianti**  
yanisawidi@gmail.com  
**Esti Margiyanti Utami**  
estiutami@umpwr.ac.id  
**Wijayanti**  
wijayanti@umpwr.ac.id

**Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

Sumber daya terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan upaya mereka kepada organisasi. Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangat diperlukan sebagai unsur utama dan pengendali keberhasilan organisasi atau perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan transformasional dan motivasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo. Jumlah sampel sebanyak 124 karyawan yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data primer dilakukan dengan kuesioner yang disusun dengan menggunakan skala likert dan kemudian diolah dengan menggunakan *SmartPLS 3.0*.

Hasil penelitian 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, dan motivasi memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja karyawan

**A. PENDAHULUAN**

Sumber daya terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Apabila diharapkan sebagai upaya meningkatkan produktivitas dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi, maka sumber daya manusia perlu dipahami dan ditangani secara serius. Sumber daya manusia harus ditarik, diseleksi, dan ditempatkan secara tepat, kemudian dikembangkan untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya serta dimotivasi supaya memberikan banyak manfaat bagi kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan (Hamali, 2016:4). Dengan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi

tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode tertentu.

Afandi (2018:83) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Rino *et al.*, (2020:107) kinerja merupakan pengukuran atau evaluasi pekerjaan orang dalam organisasi yang secara keseluruhan merepresentasikan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan merujuk pada pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta atau kumpulan total dari pekerjaan yang ada sekaligus menunjukkan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Northouse (2020:97) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan mencakup perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan. Sedangkan menurut Thoha (2017:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan setiap orang tentunya berbeda, diantara beberapa gaya kepemimpinan salah satunya terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional. Mereka tidak akan pernah puas dengan pencapaian yang ada dan akan terus mendorong organisasi untuk berprestasi dan berkinerja lebih tinggi dengan mengandalkan kebersamaan seluruh komponen organisasi (Rino *et al.*,2020:143)

Kepemimpinan transformasional akan menjadi lebih efektif ketika pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja dalam mengambil keputusan (Robbins dan Judge, 2016:264). Wirawan (2017:141) menyatakan bahwa melalui kepemimpinan transformasional, pengikut dapat mencapai tenaga kerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*). Kepemimpinan transformasional bisa mengajari orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi, dan bahwa hal itu bisa secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan ( Bass dan Avolio dalam Northouse, 2020:193).Seorang pemimpin transformasional memandang penting untuk memberikan motivasi pada anggotanya, karena motivasi ini sangat berperan penting untuk menggerakkan perilaku anggotanya mencapai kinerja tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja (Rino *et al.*,2020:150).

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas, dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik (Afandi, 2018:23).Robbins dan Judge (2016:127) mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Dalam objek penelitian ini yang akan dilakukan adalah KSPPS BMT Binamas Purworejo yang merupakan badan usaha yang bergerak dalam bidang ekonomi dengan

melakukan kegiatan simpan pinjam. KSPPS BMT Binamas memiliki jumlah karyawan 124 karyawan yang tersebar di 10 cabang .

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak HRD KSPPS BMT Binamas Purworejo yaitu Ibu Siti Rufaida mengatakan kinerja karyawan belum optimal. Belum optimalnya kinerja karyawan tersebut ditunjukkan masih ada karyawan yang menunda-nunda pekerjaannya dan target yang telah ditentukan oleh perusahaan tidak tercapai. Selain itu kurangnya motivasi kerja karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo yang masih rendah. Hal ini ditunjukkan dari suasana kerja yang tidak nyaman dikarenakan rekan kerja yang tidak menyenangkan sehingga membuat karyawan malas untuk bekerja dan motivasinya menurun.

Selain motivasi, kepemimpinan transformasional juga masih perlu ditingkatkan. Kurangnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan dari pembagian tugas yang tidak merata dan jelas serta pimpinan yang kurang memberikan perhatian terhadap karyawannya dan kurang tegas dalam mengarahkan karyawan sehingga karyawan menjadi malas dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai mediasi pada karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi di KSPPS BMT Binamas Purworejo?

## **C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Kinerja Karyawan**

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan moral dan etika (Afandi, 2018:83).

Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Pendapat lain berdasarkan pernyataan Wirawan (2017:790) bahwa kinerja merupakan keluaran yang

dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dihasilkan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu.

Menurut Kasmir (2016:208-210) menyatakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Kualitas (mutu)
- 2) Kuantitas (jumlah)
- 3) Waktu (jangka waktu)
- 4) Penekanan biaya
- 5) Pengawasan
- 6) Hubungan antar karyawan

**b. Kepemimpinan transformasional**

Menurut Benard Bass dalam Wirawan (2014:141) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikutnya dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori Abraham Maslow. Munandar (2014:199) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, manajer dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin atau manajer untuk mengubah perilaku pengikutnya atau bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.

Selain itu, pendapat lain dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2016:261) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka memiliki pengaruh yang lebih besar pada para pengikutnya.

Mengacu pada pendapat Bass dan Avolio dalam Wirawan (2014:141) adapun indikator untuk mengukur kepemimpinan transformasional terdapat enam komponen indikator, yaitu:

- 1) *Individual consideration* (pengaruh ideal)
- 2) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
- 3) *Inspirational motivation* (rangsangan intelektual)
- 4) *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi)

**c. Motivasi**

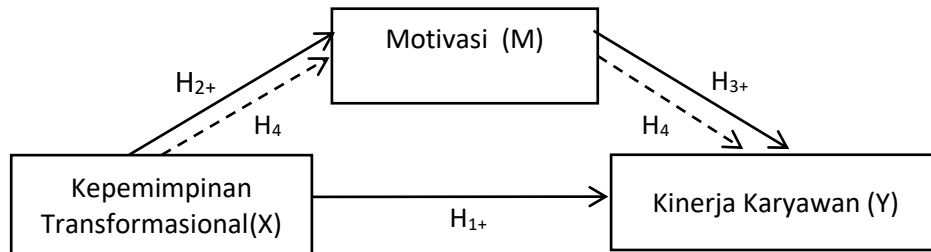
Motivasi menurut Maslow dalam Luthans (2006:270) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan insentif.

Motivasi menurut Robbins dan Judge (2016:127), mengatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut Rino *et al.*, (2020:150) motivasi tinggi yang dimiliki oleh anggota dalam organisasi akan berdampak pada pencapaian kinerja secara individu maupun secara organisasi.

Menurut Maslow dalam Luthans (2006:280-281) motivasi kerja terbagi menjadi lima indikator yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis
- 2) Kebutuhan keamanan
- 3) Kebutuhan cinta
- 4) Kebutuhan penghargaan
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri

## 2. Kerangka Pikir



**Gambar 1.**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan:

- = Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel motivasi (M) dan variabel kinerja karyawan (Y).
- = Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel motivasi (M).

## D. HIPOTESIS

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bass dan Avolio dalam Northouse (2020:193) bahwa kepemimpinan transformasional bisa mengajari orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi, dan bahwa hal itu bisa secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Munandar (2014:199) bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah para pengikutnya menjadi seseorang yang bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu.

Djaja dan Zainurrafiqi (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik akan memaksimalkan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al.*, (2020) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 = kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Rino *et al.*, (2020:85) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung mampu menularkan semangat dan motivasi yang tinggi bagi karyawannya untuk berprestasi dan berkinerja lebih tinggi. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai tenaga kerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*) (wirawan,2017:141).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Sujana dan Ardana (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Pratiwi dan Wimba (2021) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 = kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi.

### **3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins dan Judge (2016:127) mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan kekuatan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Sedangkan Wibowo (2019:111) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan kekuatan pada pencapaian tujuan.

Hasil penelitian dari Anggraini *et al.*, (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga semakin baik tingkat motivasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 = motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **4. PengaruhKepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Mediasi.**

Menurut Afandi (2018:87) faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan. Seorang pemimpin transformasional memandang penting untuk memberikan motivasi pada anggotanya, karena motivasi ini sangat berperan penting untuk menggerakkan perilaku anggotanya mencapai tenaga kerja yang tinggi (Rino *et al.*,(2020:150).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Martha *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan setelah dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 = kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi motivasi.

## **E. METODE PENELITIAN**

### **1. Definisi Operasional Variabel**

#### **a. Kinerja Karyawan**

Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyaksikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu

periode. Indikator variabel dalam penelitian ini menurut kasmir (2016:208-210) bahwa kinerja karyawan dapat diukur menggunakan enam indikator yaitu kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu (jangka waktu), penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar karyawan.

#### **b. Kepemimpinan Transformasional**

Bass dalam Wirawan (2017:141) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari suatu kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut Teori Abraham Maslow. Terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Wirawan (2017:141) yaitu *individual consideration* (perhatian individu), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *idealized influence* (pengaruh teridealisasi).

#### **c. Motivasi**

Maslow dalam Luthans (2006:270) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau insentif. Indikator variabel dalam penelitian ini mengacu pendapat Maslow dalam Luthans (2006:280-281) terdapat lima komponen indikator motivasi kerja, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan cinta, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

### **2. Alat Analisis Data**

#### **a. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

##### **1) *Convergent Validity***

*Convergent Validity* memiliki prinsip bahwa seharusnya pengukur dari suatu konstruk berkorelasi tinggi. Uji validitas dalam *SmartPLS 3.0* dengan melihat nilai *outer loading*  $> 0,7$  serta nilai *average variance extracted* (AVE)  $> 0,5$ . Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *outer loading*  $0,5 - 0,6$  masih dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2015:74).

Berdasarkan hasil pengujian instrumen diperoleh nilai *outer loading* kepemimpinan transformasional (X), motivasi (M), dan kinerja karyawan (Y) lebih besar dari  $0,7$ . Sehingga butir pertanyaan dinyatakan valid. Selain itu, nilai *average variance extracted* (AVE) setiap variabel  $> 0,5$  maka butir pernyataan dinyatakan valid.

##### **2) *Discriminant Validity***

Menurut Ghozali dan Latan (2015:74), metode *discriminant validity* merupakan uji validitas *discriminant* dengan indikator refleksi yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,7$  atau nilai dari *outer loading* harus lebih besar dari nilai *cross loading*. Sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga

estimasiparameternya(Ghozalidan Latan,2015:81). Berdasarkan hasil uji *discriminant validity*, nilai *cross loading* menunjukkan bahwa korelasi setiap konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Sehingga membuktikan bahwa seluruh item dinyatakan valid.

### 3) *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitassuatukonstrukdengan menggunakan indikator refleksif dapatdigunakan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali dan Latan, 2015:75). Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap konstruk harus  $>0.7$  (GhozalidanLatan,2015:75).

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity*, nilai *cross loading* menunjukkan bahwa nilai semua variabel pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*  $>0,7$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel yang diujikan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

## b. Model struktural (*Inner Model*)

### 1) *R-Square*

GhozalidanLatan(2015:78)menyatakanbahwa *R-Square* bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel laten eksogen endalam menjelaskan variabel laten endogen. Menurut Hair *et al.*, (2011) dalam Ghozali dan Latan (2015:81) menyatakan bahwa apabila nilai *R-Square* di atas 0.75, maka memiliki pengaruh yang kuat, sedangkan 0.50 mempunyai pengaruh yang sedang, dan 0.25 memiliki pengaruh yang lemah. Dalam penelitian ini menunjukkan nilai *R-Square* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,869 yang berarti mempunyai pengaruh kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa 87% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sedangkan 13% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk variabel motivasi diperoleh nilai sebesar 0,811 yang berarti mempunyai pengaruh kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa 81% variabel motivasi dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan 19% dipengaruhi oleh variabel lain diluar kepemimpinan transformasional.

### 2) *Q2 Predictive Relevance*

*Predictive relevance* digunakan untuk menilai kecocokan model. Nilai *Q-Square* dihasilkan melalui prosedur "*blindfolding*". Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali danLatan,2015:81).

### 3) *Goodness of Fit Model (GoF)*

Uji *Goodness of Fit Model* bertujuan untuk menguji tingkat kesesuaian dan



kelayakan pada suatu model penelitian. Nilai GoF harus dicarisecara manual. jika nilainya 0,1 maka nilai GoF dinyatakan kecil, jika nilainya 0,25 maka nilai GoF dinyatakan medium, dan jika nilainya 0,36 maka nilai GoF dinyatakan besar (Ghozali dan Latan), 2015:83).

**4) Uji Hipotesis**

Uji Hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran suatu pernyataan. Tujuan uji hipotesis adalah untuk menetapkan dasar dalam menentukan keputusan apakah keputusan tersebut diterima atau ditolak. Uji Hipotesis dapat dilihat dari statistik dan *p-value*. Jika statistik  $1.96$  dan *p-value*  $> 0.05$  maka hipotesis ditolak (Ghozali dan Latan, 2015:81).

**5) Analisis Mediasi**

Suatu model dikatakan memiliki pengaruh mediasi sebagai (*partial mediation*) apabila hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki hasil yang sama-sama signifikan (Duryadi, 2021:102).

**F. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. H1= Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Hipotesis**  
**Hasil Uji pengaruh Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
X->Y	0,634	5,818	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,634 dengan t-statistik 5,818 dan *p-value* 0,000, sehingga hipotesis pertama (H1) yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima. Nilai positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan KSPPS BMT Binamas maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Diterimanya hipotesis penelitian tersebut dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin berkontribusi secara langsung dalam membimbing karyawan pada setiap kegiatan dengan baik maka karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih maksimal dalam mencapai target dan tetap mempertimbangkan kualitas kerja, ketepatan waktu, serta hasil kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil penelitian ini membuktikan teori Bass dan Avolio dalam Northouse (2020:193) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional bisa mengajari orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi, dan bahwa hal itu bisa secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Munandar (2014:199) bahwa kepemimpinan

transfasional mampu mengubah para pengikutnya menjadi seorang yang bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Diterimanya hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Djadja dan Zainurafiqi (2021), dan Pratama *et al.*, (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

## 2. H2= Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Hipotesis**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
X->M	0,900	28,308	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Data primer diolah,2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi sebesar 0,900 dengan t-statistik 28,308 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Sehingga hipotesis kedua (H2) yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dapat diterima. Nilai positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimiliki pimpinan KSPPS BMT Binamas maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Diterimanya hipotesis penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo yang memiliki motivasi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, peran pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Maka akan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan teori Rino *et al.*, (2020:85) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung menularkan semangat dan motivasi yang tinggi bagi karyawannya untuk berprestasi dan berkinerja lebih tinggi. Diterimanya hipotesis (H2) pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sujana dan Ardana (2020) dan Pratiwi dan Wimba (2021), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi.

## 3. H3= Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 3**

**Hasil Uji Hipotesis**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
M->Y	0,320	2,666	0,008	Positif dan Signifikan

Sumber: Data primer diolah,2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,320 dengan nilai t-statistik 2,666 dan *p-value* 0,008, sehingga hipotesis ketiga (H3) yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima. Nilai positif dan signifikan pada hubungan motivasi dengan kinerja artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh pegawai KSPPS BMT Binamas Purworejo maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Diterimanya hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo dengan motivasi yang tinggi cenderung mampu untuk menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo dapat dilihat dari kebutuhan hidup, atasan dan rekan kerja yang menyenangkan, suasana lingkungan kerja yang nyaman, perhatian atasan dengan pekerjaan dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk pengembangan diri. Sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur dengan tata cara yang benar, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan teori Rino *et al.*, (2020:94) yang menyatakan karyawan yang memiliki motivasi yang besar dalam bekerja, akan terlihat nyata pada sikap tindak-tanduknya, sehingga berdampak positif terhadap kinerja dan organisasinya. Diterimanya hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggriani *et al.*,(2022) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

**4. H4= Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Mediasi**

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Mediasi**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
X->M->Y	0,288	2,680	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Data primer diolah,2024

Berdasarkan hasil uji mediasi pada tabel 4, diketahui kepemimpinan transformasional secara signifikan mampu mempengaruhi kinerja secara langsung tanpa kontrol dari variabel motivasi. Sedangkan ketika variabel motivasi dikontrol, kepemimpinan transformasional tetap signifikan mempengaruhi motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan dalam bentuk *partial mediation* . Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional diketahui dari nilai koefisien jalur 0,634 dengan t-statistik 5,818 dan *p-value* 0,000. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi diketahui dari nilai koefisien jalur 0,288, nilai t-statistik 2,680 dan *p-value* 0,000.

Nilai koefisien positif dan signifikan artinya masuknya nilai motivasi, akan mempengaruhi tingkat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Diterimanya hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan KSPPS BMT Binamas yang memiliki motivasi yang tinggi akan memberikan kinerja yang maksimal karena adanya dukungan dan dorongan dari pimpinan sehingga karyawan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan kinerja yang tinggi.

Motivasi karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo dapat ditingkatkan melalui beberapa aspek diantaranya dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan memberikan bonus berupa uang kepada karyawan dan pimpinan yang tidak membedakan, semuanya mendapatkan perhatian yang sama sehingga pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan menyenangkan. Ketika motivasi kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan, mereka juga akan memberikan respon yang baik berupa kinerja yang baik berupa kinerja yang optimal di waktu yang akan datang.

Selain itu, diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Martha *et al.*, (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

## G. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran motivasi sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan yang didapatkan adalah 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, motivasi memiliki peran mediasi berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Alam*. Zanafa Publishing.

Anggriani, C., Ferdinand, & Peridawaty. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, Vol 3, No. 2, pp. 80-86.

Djaja, M. H., & Zainurrafiqi. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Inte

rvening(SurveypadakaryawanPT.marinalIndoprimaSumenep).*JournalOf IslamicEconomicBusiness*, Vol.2 No.1pp.01-16.

- Duryadi. (2021). *Buku Ajar Metode Penelitian Ilmiah*. Semarang: Yayasan PrimaAgusTeknik.
- Ghozali,I.,&Latan,H.(2015).*Konsep,TeknikdanAplikasiMenggunakanProgram SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: UniversitasDiponegoro.
- Hamali,A.Y.(2016).*PemahamanManajemenSumberDayaManusia*. Yogyakarta:CAPS.
- Kasmir.(2016).*ManajemenSumberDayaManusia(TeoridanPraktik)*. Jakarta:Rajawali Pers
- Luthans,F.(2006). *PerilakuOrganisasi*.Yogyakarta:Andi.
- Martha,A.R.,Rahardjo,K.,&Prasetya,A.(2020).PengaruhGayaKepemimpinanTransformasional terhadapKinerjaKaryawanDenganMotivasiKerjaSebagaiVariabel Mediasi.*Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Munandar,A.S.(2014).*PsikologiIndustridanOrganisasi*.Jakarta:UniversitasIndonesia.
- Northouse,P.G.(2020).*Kepemimpinan*. Jakarta:PT Indeks
- Novitasari,E.(2020). *Dasar-dasar Ilmu Manajemen*.Yogyakarta.
- Pratama,I. G., Surtha, I.W., & Mahayasa,I.G.(2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*. *JUIMA*,Vol 10,N0.01.
- Pratiwi,N.R.,&Wimba,I.A.(2021).PengaruhGayaKepemimpinanTransformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi SebagaiVariabel Intervening di Sisterfields Cafe Seminyak. *Jurnal manajemen,Kewirausahaan dan Pariwisata*, Vol.1(No.4): Hal 1211-1218.
- Rino, Yuniarsih, T.,Suwatno, Kusnendi, & Syahrizal. (2020). *Perilaku OrganisasiMemahamiPerilakukewarganegaraanOrganisasionaluntukKinerjaUnggul*.Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Sujana, N. A., & Ardana, I. K. (2020). Peran Motivasi Kerja Mediasi PengaruhKepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-JurnalManajemen*,Vol.9, No. 3, 904-925.
- Thoha, M. (2017). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Depok: Rajawali Pers.
- Wibowo.(2019).*Perilaku DalamOrganisasi*.Depok:Rajawali Pers.
- Wirawan. (2017).*Kepemimpinan*.Jakarta:RajaGrafindoPersada.