

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BADAN  
PENDAPATAN DAERAH KOTA SEMARANG**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

Muhammad Azka Safri Annandhif

Nim : 3040200401

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BADAN  
PENDAPATAN DAERAH KOTA SEMARANG**

**Disusun Oleh:**


**Muhammad Azka Safri Annandhif**

**Nim : 30402000401**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 Januari 2022

Dosen Pembimbing



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si  
NIK. 210487015

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BADAN  
PENDAPATAN DAERAH KOTA SEMARANG**

**Disusun Oleh:**

**Muhammad Azka Safri Annandhif**

**Nim : 30402000401**

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada 21 Januari 2022

Tim Penguji

Ketua




Drs. Agus Wachjutomo, M.Si  
NIK. 210487015

Penguji 1



Dra. Endang Dwiastuti, M.Si

Penguji 2



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

Mengetahui,

Ketua Program Studi



(Dr. H. Ardian Adhiatma., S.E, M.M)

NIDN. 210499042

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Azka Safri Annandhif

NIM : 30402000401

Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA SEMARANG”** adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain yang terdapat dari skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah, apabila dikemudian hari jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan berlaku.

Semarang, 08 Januari 2022

Dosen Pembimbing



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si  
NIK. 210487015

Yang Menyatakan,



Muhammad Azka Safri Annandhif  
NIM. 30402000401

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada badan pendapatan daerah kota Semarang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diisi oleh karyawan badan pendapatan daerah kota Semarang. Jumlah populasi dari penelitian ini adalah 111 orang. Teknik penelitian yang digunakan adalah Explanatory Research. Sampel penelitian sebanyak 63 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan menggunakan model linier berganda. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

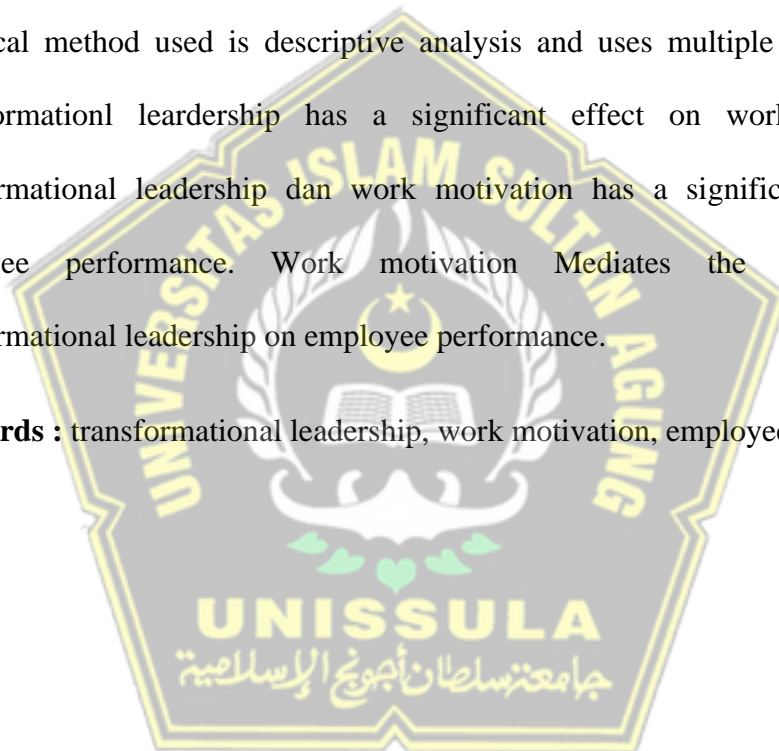
**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, kinerja karyawan.



## ABSTRACT

This research aims to find the influence of transformational leadership and work motivation on employee performance on the regional revenue agency of Semarang city. The data source used in this study was a questionnaire filled out by employees of the Semarang city revenue agency. The population of this study was 111. The research technique used is explanatory research. The sample used was 63. The analytical method used is descriptive analysis and uses multiple linear model. Transformationl leadership has a significant effect on work motivation, transformational leadership dan work motivation has a significant effect on employee performance. Work motivation Mediates the influence of transformational leadership on employee performance.

**Keywords :** transformational leadership, work motivation, employee performance



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, hidayah-Nya dan senantiasa memberikan petunjuk, ketenangan serta semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang”

Di dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari mendapat bantuan dari berbagai pihak, maka dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas bimbingan, bantuan dan dukungan yang telah diberikan sehingga penulisan skripsi ini bisa selesai kepada :

1. Bapak Drs. Agus Wachjutomo, M.Si selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran dan ketulusannya dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi.
2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Ardian Adhiatma, SE, MM selaku ketua Jurusan Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi peneliti.

5. Bapak, Ibu yang selalu berjuang dalam memberikan seluruh tenaga, do'a, dukungan, dan semangat serta kasih sayangnya, yang tidak dapat terhitung kepada penulis selama ini. Penulis berharap dengan penulisan skripsi ini dapat menjadi awal kesuksesan dalam membahagiakan kedua orang tua.
6. Seluruh Staf Administrasi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dan memperlancar pengurusan kelengkapan administrasi selama kuliah.
7. Serta pihak-pihak lain yang membantu proses penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan demi kemajuan ilmu pengetahuan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Semarang, 29 Desember 2021



Muhammad Azka Safri Annandhif

30402000401



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1. Manfaat Praktis.....	7
1.4.2. Manfaat Teoritis.....	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1. Kinerja Karyawan.....	5
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	5
2.1.2. Karakteristik Kinerja.....	9
2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan.....	10
2.2. Motivasi Kerja.....	11
2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	11
2.2.2. Teknik Motivasi Kerja.....	13
2.2.3. Indikator Motivasi Kerja.....	14

2.3. Kepemimpinan Transformational .....	15
2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformational .....	15
2.3.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	16
2.3.3. Indikator Kepemimpinan Transformational .....	18
2.4 Hubungan Antar Variabel .....	20
2.4.1 Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan .....	20
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap motivasi kerja.....	20
2.4.3 Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan .....	21
2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja .....	21
2.5 Kerangka Pikir .....	22
<b>BAB III MODEL PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.2.1 Populasi .....	25
3.2.2 Sampel .....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	27
3.3.1 Data Premier.....	27
3.3.2 Data Sekunder .....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5 Variabel dan Indikator .....	29
3.5.1 Variabel Penelitian .....	29
3.5.2 Definisi Operasional.....	30
3.6 Teknik Analisis .....	31
3.6.1 Uji Instrumen.....	31
3.6.1.1 Uji Validitas .....	31
3.6.1.2 Uji Reabilitas.....	32

3.6.2 Teknik Analisis Jalur .....	33
3.6.2.1 Persamaan Regresi .....	33
3.6.2.2 Uji Pengaruh Parsial (t).....	34
3.6.2.3 Uji determinasi ( $R^2$ ).....	35
3.6.2.4 Uji Sobel.....	35
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	 38
4.1 Hasil Penelitian .....	38
4.1.1 Gambaran Umum Responden.....	38
4.1.2 Jenis Kelamin Responden.....	38
4.1.3 Umur Responden .....	39
4.1.4 Divisi .....	40
4.1.5 Analisis Deskripsi Responden .....	40
4.1.6 Kepemimpinan Transformational.....	41
4.1.7 Motivasi Kerja .....	42
4.1.8 Kinerja Karyawan.....	43
4.1.9 Uji Validitas.....	44
4.1.10 Uji Reliabilitas .....	45
4.1.11 Uji Analisis Jalur .....	46
4.1.12 Uji Pengaruh Parsial ( Uji t).....	47
4.1.13 Uji Determinasi ( $R^2$ ).....	48
4.1.14 Uji Sobel.....	49
4.2 Pembahasan.....	52
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	52
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.....	52
4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	53
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.....	54
 BAB V PENUTUP.....	 55
5.1 Kesimpulan .....	55
5.2 Saran .....	58
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	58

DAFTAR PUSTAKA .....	59
LAMPIRAN.....	60



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Penilaian Capaian Sasaran Kerja .....	4
Tabel 3.1. Skala Likert .....	28
Tabel 3.2. Variabel dan Indikator .....	30
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	39
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Umur.....	40
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Divisi .....	41
Tabel 4.4. Statistik Diskriptif Kepemimpinan Transformasional .....	42
Tabel 4.5. Statistik Diskriptif Motivasi Kerja.....	43
Tabel 4.6. Statistik Diskriptif Kinerja Karyawan.....	45
Tabel 4.7. Uji Validitas Data.....	46
Tabel 4.8. Uji Reabilitas .....	46
Tabel 4.9. Hasil Ringkasan Analisa Jalur .....	48



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Faktor Pengharapan.....	10
Gambar 2.2. Kerangka Pikir .....	24
Gambar 4.15 Kerangka Uji Sobel Test .....	53



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	41
Lampiran 2 Hasil Kuesioner .....	45
Lampiran 3 Hasil SPSS.....	47



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam proses keberjalanan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, organisasi tidak akan lepas membahas mengenai kinerja karyawan. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999). Kinerja berkaitan erat dengan output yang dihasilkan oleh karyawan. Salah satu masalah yang dasar dalam perusahaan adalah meningkatkan kinerja karyawan.

Organisasi dengan kinerja yang baik mempunyai efektivitas dalam menangani sumber daya manusianya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individu maupun organisasinya. Kinerja pegawai yang baik akan membawa keberhasilan bagi organisasi. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan bagi manajemen, terutama pada manajer puncak karena keberhasilan untuk tetap bertahan dan mencapai tujuan organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah peran pemimpin dalam organisasi tersebut. Hal ini karena menurut Griffin, 2002 dalam (Lesmana, 2019) kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan organisasi, memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan tersebut dan mampu mendefinisikan budaya organisasi.



Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam perusahaan sebab pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kerja dan tingkan prestasi suatu organisasi (Handoko, 2001). Dengan begitu produktivitas perusahaan naik. Tingkat produktivitas ini dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformational merupakan bentuk kepemimpinan yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara cara tertentu. Kepemimpinan transformasional menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. (Handoko & Tjiptono, 1999). Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih apa yang diharapkan dari mereka. Karyawan akan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang biasanya mereka lakukan. Pada prinsipnya kepemimpinan transformational memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik lagi dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain karyawan memiliki kepercayaan dan keyakinan bahwa dia bisa melakukan lebih baik lagi.

Motivasi merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting dalam penentuan kinerja. Sukses tidaknya suatu perusahaan, sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas karyawan. Motivasi juga mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga

mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Oleh karena itu motivasi sangat penting untuk dimiliki oleh pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan

Jadi jika perusahaan ingin memperoleh kinerja yang optimal dan sesuai target maka perusahaan haruslah memberi motivasi pada karyawan, agar karyawan mau dan rela untuk mencurahkan tenaga dan pikirannya demi pekerjaan yang dia kerjakan.

Persoalan motivasi menjadi hal yang tidak mudah karena dalam diri karyawan terdapat keinginan, kebutuhan dan juga harapan yang berbeda satu dengan lainnya. Apabila manajemen dapat mengatasi persoalan tersebut maka perusahaan akan memperoleh kinerja yang maksimal dari karyawan sesuai dengan target dan standar yang telah ditentukan.

Dapat disimpulkan bahwa sumberdaya manusia merupakan sumber daya utama yang harus diperhatikan, karena dengan pengelolaan sumberdaya yang baik maka akan menciptakan kinerja yang efektif dan efisien.

Dalam organisasi perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui kinerja dari karyawan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja dari karyawan sudah sesuai dengan apa yang organisasi harapkan.

**Tabel 1. 1**  
**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA**  
**PEGAWAI NEGERI SIPIL**  
**BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA SEMARANG**  
**1 Januari – 31 Desember 2020**

NO	Kegiatan Tugas Jabatan	AK	Target				AK	Realisasi				Perhitungan	Nilai Capaian SKP
			Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Mengajukan SPP SPM Gaji 13 dan 14	-	2 dokumen	100	2 bulan	-	-	2 dokumen	92	2 bulan	-	268	89
2	Mengajukan laporan SPT tahunan gaji pegawai	-	130 dokumen	100	1 bulan	-	-	155 dokumen	92	1 bulan	-	287	96
3	Meneliti dan mengoreksi SKUM ( Surat Keterangan untuk Mendapatkan Tunjangan)	-	130 dokumen	100	1 bulan	-	-	155 dokumen	92	1 bulan	-	287	96
4	Menyelesaikan surat surat terkait gaji dan tunjangan	-	180 dokumen	100	12 bulan	-	-	210 dokumen	92	12 bulan	-	285	95
5	Membuat SK kenaikan Gaji Berkala / KGB	-	130 dokumen	100	12 bulan	-	-	145 dokumen	92	12 bulan	-	280	93
6	Membuat dan Menyusun surat pertanggung jawaban Gaji	-	12 laporan	100	12 bulan	-	-	12 laporan	92	12 bulan	-	268	89
7	Meneliti dan Mencetak Daftar Gaji	-	12 dokumen	100	12 bulan	-	-	12 dokumen	92	12 bulan	-	268	89
8	Mengajukan SPP SPM Gaji Induk	-	12 laporan	100	12 bulan	-	-	12 laporan	92	12 bulan	-	268	89
9	Menghitung Gaji Bersih setiap Pegawai dan Membuat Slip Gaji	-	1.560 berkas	100	12 bulan	-	-	1.610 berkas	91	12 bulan	-	270	90
10	Membuat laporan Gaji masuk rekening ke Bank Jateng	-	12 dokumen	100	12 bulan	-	-	12 dokumen	91	12 bulan	-	267	89
11	Membuat Laporan Perubahan Gaji	-	12 dokumen	100	12 bulan	-	-	12 dokumen	91	12 bulan	-	267	89
Nilai Capaian SKP												91,27	(Sangat Baik)

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang 2021

Dari tabel 1.1. bisa dilihat bahwa antara target sasaran yang ditentukan oleh organisasi dengan realisasi pekerjaan yang dilakukan terdapat perbedaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada badan pendapatan kota semarang kurang maksimal.

Selain itu berdasarkan pengamatan peneliti terdapat beberapa permasalahan yang dirasakan oleh karyawan badan pendapatan kota Semarang. Diantaranya kurangnya sarana dan prasarana penunjang pelayanan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dan belum optimalnya sumber daya aparatur, sarana dan prasarana .dalam menunjang peningkatan kinerja pendapatan asli daerah.

Penelitian ini berfokus untuk meneliti kinerja karyawan pada badan pendapatan kota Semarang. Karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan kinerja diukur berdasarkan kepuasan konsumen dan tercapainya target yang optimal.

Maka dari itu penulis memilih judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas, maka penulis merumuskan beberapa pokok masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Yaitu :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap motivasi kerja ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui secara empiris kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui secara empiris pengaruh kepemimpinan transformational terhadap motivasi kerja
3. Mengetahui secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
4. Mengetahui secara empiris pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

### **1.4 Manfaat Penelitian**

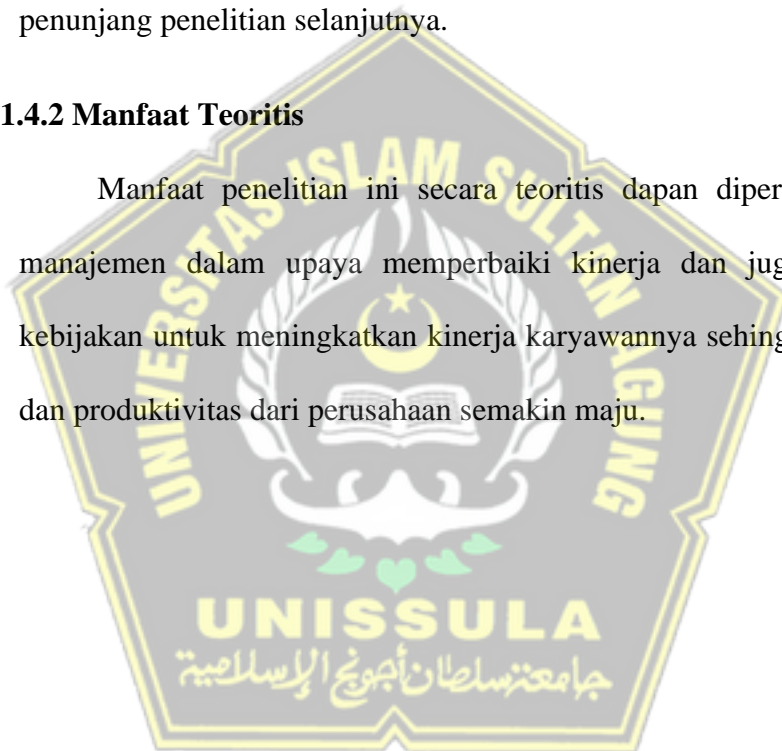
Dari tujuan-tujuan di atas, maka ada manfaat yang peneliti harapkan dari penelitian ini, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis

#### **1.4.1 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis terkait manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam hal meningkatkan kinerja karyawan melalui proses kepemimpinan transformational dan juga motivasi kerja. Serta harapan dari penulis penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan penunjang penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

Manfaat penelitian ini secara teoritis dapat dipergunakan oleh manajemen dalam upaya memperbaiki kinerja dan juga perumusan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga efektivitas dan produktivitas dari perusahaan semakin maju.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Beberapa ahli mengemukakan mengenai definisi dari kinerja. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kinerja karyawan merupakan Prestasi kerja, perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2006)

Menurut (Rivai, 2008) kinerja adalah suatu hal dan prilaku yang ada pada diri seorang sebagai prestasi yang di hasilkan dari orang tersebut dalam menjalankan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2011) kinerja adalah sebuah hasil dari kerja yang bisa diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya atas tugas dan tanggung jawab dari pekerjaannya.

Untuk mengetahui baik buruknya kinerja seorang karyawan, maka perlu adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler, 2006).

### 2.1.2 Karakteristik Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2011) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasi rencana yang telah diprogramkan.

Karakteristik kinerja juga ditentukan oleh beberapa faktor. diantaranya menurut (Colquitt et al., 2009) kinerja di tentukan oleh 3 faktor:

- a. Kinerja tugas (*task performance*).
- b. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai perilaku positif.
- c. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai perilaku negatif.

Berdasarkan uraian yang sudah di jabarkan diatas terdapat beberapa fungsi kinerja :

- a. Kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.



- b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi
- c. Kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

### 2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam proses penilaian kinerja karyawan di perlukan beberapa indikator untuk menilai rendah tingginya kinerja seseorang. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum di jelaskan menurut Hady Sutrisno dalam (Pangemanan et al., 2021) yaitu :

- a. Hasil kerja
- b. Pengetahuan pekerjaan
- c. Inisiatif
- d. Kecakapan mental
- e. Disiplin
- f. Sikap

Adapun menurut (Robbins & Judge, 2008) indikator kinerja bisa diukur berdasarkan beberapa hal berikut, yaitu :

- a. Kualitas (Mutu)

Indikator pertama untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas dari pekerjaan yang dilakukannya dimana hasil dari pekerjaan yang dilakukan mendekati titik kesempurnaan.

- b. Kuantitas (Jumlah)

Target dari pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dapat diselesaikan sehingga dapat membentuk siklus kegiatan terselesaikan

c. Ketepatan Waktu

Beberapa pekerjaan memerlukan ketepatan waktu dalam pelaksanaannya sehingga indikator ketepatan waktu dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan

d. Efektivitas

Penggunaan sumberdaya dari organisasi secara tepat seperti tenaga, uang dan teknologi dapat meningkatkan hasil yang maksimal untuk organisasi

e. Efisiensi

Mengukur derajat kesesuai hasil dengan menggunakan sumberdaya seminimal mungkin.

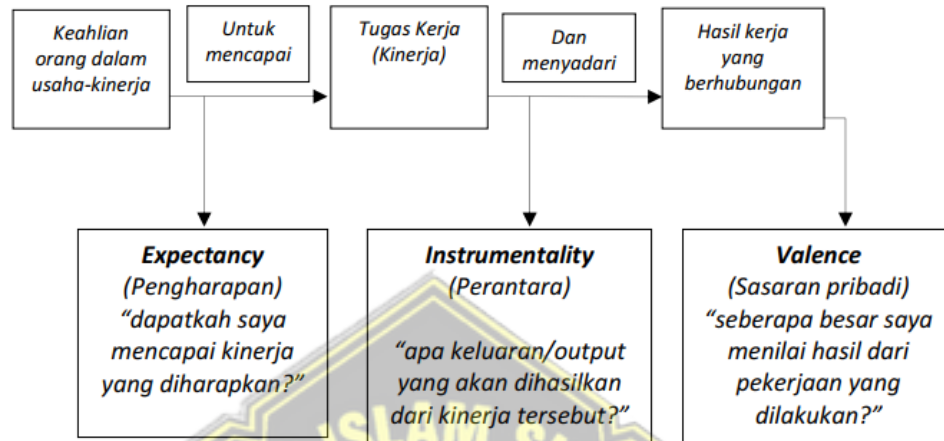
Dari indikator-indikator tersebut maka manajemen bisa mengetahui tingkat kinerja seseorang sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam hal kenaikan gaji, upah, jabatan maupun pemutusan dan pengangkatan tenaga kerja.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Ada banyak pendapat dari para ahli mengenai pengertian dari motivasi, menurut (Mathis, 2006) motivasi adalah keinginan, dorongan dan hasrat yang muncul dari diri seseorang yang mengakibatkan seseorang itu untuk melakukan tindakan. Menurut (Satriawan & Ardana, 2018) motivasi

kerja adalah adanya suatu hal yang ada pada individu yang akhirnya mampu menciptakan dorongan semangat kerja.



Gambar 2.1 Faktor Pengharapan

Menurut (Rivai, 2008) motivasi adalah suatu yang dimiliki oleh individu yang bersifat invisible berupa serangkaian nilai nilai dan sikap yang mampu memberikan suatu pengaruh dan dorongan pada individu untuk mampu mencapai tujuannya.

(Schermerhorn & Chappell, 2010) mengemukakan bahwa motivasi kerja seseorang tergantung pada hubungan antara 3 faktor pengharapan yang ada pada gambar 2.1 di atas, berikut penjelasan dari gambar tersebut:

#### 1) *Expectancy* (Pengharapan)

Orang percaya bahwa bekerja keras akan menghasilkan tingkat keinginan dari hasil kerja yang dicapai (hal ini sering disebut harapan usaha-kinerja).

#### 2) *Instrumentality* (Perantara)

Orang percaya bahwa hasil kesuksesan akan diikuti oleh penghargaan dan kerja yang berhubungan dengan hasil lainnya (hal ini kadang-kadang disebut harapan kerja-imbalan)

### 3) *Valence* (Sasaran Pribadi)

Nilai seseorang memberikan kemungkinan penghargaan dan kerja yang berhubungan dengan hasil lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bisa disimpulkan bahwa motivasi merupakan alasan dari diri seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu dalam hal upaya mencapai tujuan.

#### **2.2.2 Teknik Motivasi Kerja**

Ada beberapa teknik dalam rangka memotivasi kinerja karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2011) ada beberapa teknik motivasi karyawan, yaitu :

##### 1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Dalam teknik ini organisasi ataupun perusahaan menganggap bahwa kebutuhan adalah dasar dari perilaku kerja. Sehingga seseorang tidak bisa termotivasi jika kebutuhannya tidak terpenuhi. Dasar dari Teknik ini adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, yaitu pemenuhan kebutuhan fisiologi, pemenuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

## 2. Teknik komunikasi persuasive

Teknik mempengaruhi secara extralogis, yaitu penggunaannya dirumuskan dengan adanya perhatian, minat, Hasrat, keputusan, Tindakan dan kepuasan. Terdiri dari beberapa fase yaitu mulai dari adanya perhatian sampai adanya rasa puas dari diri orang tersebut

### 2.2.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Uno, 2021) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

#### - **Motivasi internal**

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
5. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
6. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

#### - **Motivasi eksternal**

1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

## **2.3 Kepemimpinan Transformational**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformational**

Para ahli memiliki banyak sekali pendapat mengenai arti kepemimpinan. (Luthans, 2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Menurut (Rivai, 2008) kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Adapun menurut (Dubrin, 2005) kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Dari banyak pemaparan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah cara untuk mengkomunikasikan tujuan kepada orang lain sesuai dengan prosedur yang diharapkan untuk mencapai perubahan kearah yang dituju

### 2.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin wajib untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam proses usahanya dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi selalu terarah terhadap tujuan organisasi. Adapun karakteristik transformasional menurut (Avolio et al., 2004) sebagai berikut:

#### 1. *Idealized influence (or charismatic influence)*

*Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Kemampuan yang dimiliki pemimpin seperti ini adalah kemampuan yang jangan dimiliki orang. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Yang berarti pemimpin transformasional wajib menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

#### 2. *Inspirational motivation*

*Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu

mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Pemimpin yang seperti ini bisa menjadi motivasi bawahannya. Karena karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

### 3. *Intellectual stimulation*

*Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

### 4. *Individualized consideration*

*Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.



### 2.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformational

Menurut (Luthans, 2006) ada beberapa karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu:

1. Karisma

Ciri pertama dari kepemimpinan transformational adalah karisma yang mana pemimpin memberikan gambaran dari visi dan misi organisasi tersebut sehingga dalam memunculkan rasa bangga dibenak anggota organisasi, kemudian pemimpin juga mendapatkan respek dan kepercayaan dari anggota organisasinya karena memiliki karisma yang kuat

2. Inspirasi

Dalam kepemimpinannya pemimpin yang bergaya transformational mengkomunikasikan harapan tinggi dari organisasinya sehingga anggota memiliki tekad dan upaya dengan inspirasi dari pemimpinnya, menggunakan simbol simbol yang dipahami bersama untuk memfokuskan usaha serta mengekspresikan tujuan penting organisasi dengan cara yang mudah dipahami oleh anggota

3. Stimulasi intelektual

Pemimpin juga menunjukkan inteligensi dan rasional untuk memancing proses pemecahan masalah secara hati-hati. Proses stimulasi intelektual ini bisa digunakan oleh pemimpin untuk membantu proses pengembangan proses berpikir anggotanya sehingga kedepannya jika terjadi permasalahan bisa lebih mudah untuk menemukan jalan keluarnya

4. Memperhatikan individu

Bentuk perhatian pimpinan kepada anggotanya secara individu dengan menunjukkan perhatian terhadap pribadi dengan memperlakukan karyawan secara baik dan humanis sehingga pemimpin bisa melatih serta menasehati anggota untuk memberikan kinerja yang maksimal untuk organisasi

Banyak pendapat lain terhadap kepemimpinan transformational.(Asgari et al., 2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi.

Pendapat dari (Yukl & Mahsud, 2010) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin dalam proses kepemimpinannya mengembangkan keterampilan dan keyakinan anggota untuk mempersiapkan kemungkinan pendelegasian wewenang yang lebih besar di kemudian hari.

Dalam hal ini pemimpin juga memberika dukungan untuk mempertahankan antusiasme sehingga siap dalam menghadapi halangan dan kesulitan dalam prosesnya. Dengan kepemimpinan transformational anggota lebih memiliki kepercayaan dan kesetian terhadap pemimpin. Sehingga mereka hormat dan juga termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang telah mereka lakukan.

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan transformational menciptakan situasi yang kondusif dan produktif di perusahaan. Hal ini menimbulkan kenaikan dari produktivitas dari karyawan. Menurut (Yukl & Mahsud, 2010) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Menurut penelitian (KHARIS, 2015) dan (Magdalena et al., 2016) menunjukan pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan.

Maka penulis mengajukan kesimpulan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap motivasi kerja**

Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi motivasi karyawan adalah kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap pemimpin dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Karena pemimpin memegang

peranan penting untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut penelitian (Ningsih, 2016) menunjukkan hasil yang signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Maka Penulis mengajukan hipotesis

**H2 : Kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja**

#### **2.4.3 Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan**

Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu. Dengan adanya motivasi seseorang akan melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan dari keinginannya. Sehingga bisa dikatakan seseorang melakukan sesuatu pasti didorong oleh motivasi tertentu.

Menurut penelitian (Fauzia et al., 2014) dan (Hasibuan, 2020)) motivasi memberikan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka dari itu penulis mengajukan hipotesis

**H3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**

Salah satu aspek kepemimpinan transformational ialah menciptakan lingkungan yang produktif dan aspiratif. Salah satunya dengan metode

motivasi kerja. Motivasi kerja berperan dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan.

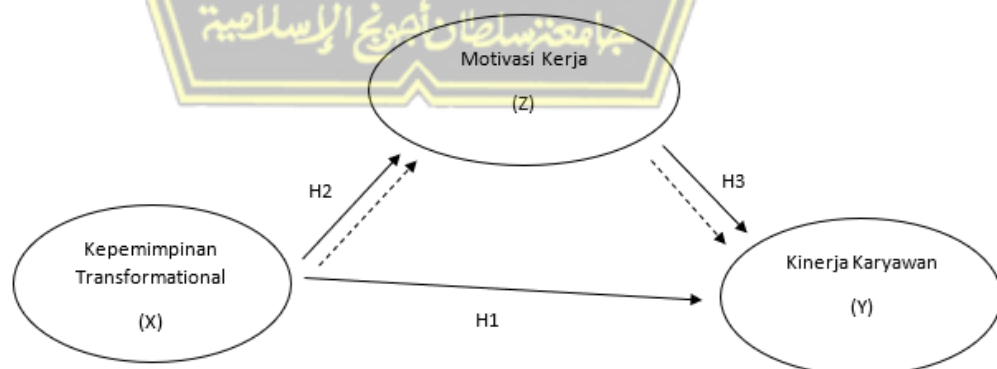
Menurut penelitian (Roza et al., 2017) kepemimpinan transformasional memberikan hasil signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Maka dari itu penulis mengajukan hipotesis

**H4 : Kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

### 2.5 Kerangka Pikir

Agar dapat memahami dengan jelas alur berfikir dari penelitian ini, perlu adanya kerangka pikir yang jelas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam suatu organisasi, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Dalam hal ini, motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi.

Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari motivasi meliputi hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan. Motivasi juga menjadi suatu acuan seseorang untuk melakukan tugas dan kewajibannya dalam suatu organisasi.

Dalam proses motivasi kerja tentunya tidak lepas dari sosok pimpinan yang memberikan motivasi maupun pengarahan terhadap

bawahnya. Kepemimpinan menjadi aspek yang sangat berperan dalam memimpin keberjalanan suatu organisasi. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan sumberdaya perusahaan dengan maksimal.



## BAB III

### MODEL PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi (Explanatory Research). Menurut (Sugiyono, 2016) penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2015) Sebagian besar penelitian umumnya menggunakan kuesioner sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data. Kuesioner mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpul data (Arikunto, 2015)

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Dalam penelitian pepulasi merupakan hal yang berkaitan erat dengan proses penelitian. Populasi adalah suatu kesatuan individu atau subjek pada wilayah dan waktu dengan kualitas tertentu yang akan diamati teliti (Supardi, 1993). Jumlah tenaga kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang adalah 111 Orang.



### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Adapun ide dasar dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi diharapkan dapat diperoleh, Cooper & Pamela (2001). Keunggulan ekonomis pengambilan sampel adalah biayanya lebih murah dan memberikan hasil yang lebih cepat.

Penentuan jumlah sampel yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah penarikan sampel menggunakan teknik proportionate Stratified Random Sampling yaitu teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2016).

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

Keterangan :

$n$  : Sampel

$N$  : Jumlah populasi

$e$  : Batas kesalahan maksimal yang ditolelir oleh sampel

Maka :

$$n = \frac{111}{1 + 111(0,1)^2}$$

$$n = \frac{111}{1 + 1,11}$$

$$n = \frac{111}{2,11}$$

$$n = 52,6$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 52,6 dibulatkan menjadi 53.

Maka tiap tiap bidang diambil sampel menggunakan teknik proportionate Stratified Random Sampling :

$$N : \frac{\text{Jumlah Masing-Masing Bidang}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{Jumlah Sampel}$$

Kemudian didapatkan hasil sebagai berikut :

Bidang	Populasi	Sampel
Sekretariat	15	$\frac{15}{111} \times 53 = 7$
Bidang Pajak I	34	$\frac{34}{111} \times 53 = 16$
Bidang Pajak II	35	$\frac{35}{111} \times 53 = 17$
Bidang Pendapatan Daerah Bukan Pajak	11	$\frac{11}{111} \times 53 = 5$
Bidang Pembukuan dan Pelayanan	16	$\frac{16}{111} \times 53 = 8$
Total	111	53

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Data Premier

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data dan informasi melalui proses yang telah ditetapkan. Data primer ini peneliti kumpulkan melalui hasil dari jawaban atas pertanyaan peneliti terhadap responden. Data primer dianggap lebih akurat karena data ini disajikan secara terperinci.

Pada penelitian ini data diperoleh melalui kuisioner yang diisi oleh tenaga kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

### 3.3.2 Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini bisa berbentuk statistik maupun data yang sudah diolah oleh organisasi. Biasanya kantor-kantor pemerintahan sudah menyediakan data sekunder untuk memudahkan pengawasan dan penelitian.

Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan maupun laporan dari perusahaan yang telah tersusun untuk dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder didapatkan dari kantor maupun dari sumber lain yang berhubungan dengan proses penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2015). Sebagian besar penelitian umumnya menggunakan kuesioner sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data. Kuesioner mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpul data (Arikunto, 2015)

Dalam penelitian menggunakan metode kualitatif penulis secara langsung terjun ke lapangan untuk memperoleh data maupun informasi dari informan. Yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pimpinan dan juga karyawan pada Badan pendapatan daerah kota Semarang.

Penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan yaitu berupa data mentah yang diukur dengan menggunakan Skala Likert. Besaran nilai dari Skala Likert tersebut adalah sebagai berikut :

Pernyataan	
Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Cukup Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Tabel 3.1 Skala Likert

### 3.5 Variabel dan Indikator

#### 3.5.1 Variabel Penelitian

1. Variabel independen (Variabel bebas)
 

Variabel Independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab terpengaruhnya perubahan pada variabel dependen (Sugiyono, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut
2. Variabel Dependen (Variabel terikat)
 

Variabel dependen merupakan variabel yang terpengaruh oleh variabel bebas (Sugiyono, 2016). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. (Mangkunegara, 2011) menyatakan bawah kinerja

merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3. Variabel intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Bisa dikatakan bahwa variabel intervening merupakan variabel penyalur variabel independen dan dependen sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi variabel dependen (Sugiyono, 2016). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Menurut Wursono (1987) Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia sehingga dia melakukan sesuatu.

#### 3.5.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian menurut (Sugiyono, 2016) merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel dalam penelitian harus dirumuskan untuk memudahkan dalam pengumpulan data. Dalam penelitian ini definisi penelitian telah dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 3.2 Variabel dan Indikator

Variabel	Difinisi operasional	Indikator
Motivasi Kerja (Y)	Motivasi adalah dorongan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Karyawan</li> <li>• Kondusifitas Lingkungan kerja</li> <li>• Kesempatan meningkatkan pengetahuan</li> <li>• Hubungan kerja antar karyawan</li> </ul> <p>(Uno, 2021)</p>
Kinerja Karyawan (Z)	Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Efektivitas</li> <li>• Efisiensi</li> </ul> <p>(Robbins &amp; Judge, 2008)</p>
Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karisma</li> <li>• Inspirasi</li> <li>• Stimulasi intelektual</li> <li>• Memperhatikan individu</li> </ul> <p>(Luthans, 2006)</p>

### 3.6 Teknik Analisis

#### 3.6.1 Uji Instrumen

##### 3.6.1.1 Uji Validitas

Sebelum melakukan uji sesungguhnya terlebih dahulu dilakukan uji validitas. Uji validitas adalah syarat yang mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang reliabel dan valid (Sugiyono, 2016). Uji validasi ini

digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya pertanyaan dalam suatu kuesioner.

Tingkat validitasi dapat diukur dengan membandingkan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree off freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ . Pada rumus, etrsebut, ( $n$ ) adalah jumlah sampel yang diambil oleh peneliti dan dengan  $\alpha$  yang digunakan yaikni 0,10. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka pertanyaan tersebut dapat dinyatakan valid.

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N(\sum x^2) - (\sum X)^2)(N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara X dan Y

N = jumlah subyek

$\sum X$  = jumlah skor item

$\sum Y$  = jumlah skor total

$\sum XY$  = jumlah perkalian X dan Y

$X^2$  = kuadrat dari X

$Y^2$  = kuadrat dari Y

### 3.5.1.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2018). Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Nunally (1994) dalam (Ghozali, 2018), uji reliabilitas dapat dilakukan secara one shot. Pengukuran dilakukan satu kali kemudian kemudian korelasi antar jawaban diukur. Untuk menguji korelasi antar jawaban tersebut SPSS memberikan fasilitas berupa uji

Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Kuesioner dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ )  $> 0,7$ . Tetapi dalam penerapannya, nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) 0,5-0,6 masih dapat diterima.

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_h^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_h^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

### 3.6.2 Teknik Analisis Jalur

#### 3.6.2.1 Persamaan Regresi

Regresi linier berganda adalah regresi yang memiliki variabel independen dan variabel dependen. Analisis regresi berganda ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen jika nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. *Path Analysis* atau analisis jalur yaitu pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis ini dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk menggambarkan dan menguji model hubungan antara variabel yang berbentuk sebab akibat (Sugiyono, 2016). *Path analysis* bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun



tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat. Adapun persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Z = a X + e_1$$

$$Y = b_0 X + b_1 Z + e_2$$

Keterangan :

Z = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

X = Kepemimpinan Transformasional

a, b<sub>0</sub>, b<sub>1</sub> dll = koefisien masing-masing faktor

e = eror

### 3.6.2.2 Uji Pengaruh Parsial (t)

Uji statistik t dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh atau signifikan pengaruh satu variabel independen X secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen Y (Ghozali, 2018). Berikut rumus uji t menurut (Sugiyono, 2016) :

$$t = \frac{r(\sqrt{n-2})}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = t hitung

r = koefisien korelasi

n = jumlah ke-n

Tingkat signifikan pada pengujian ini adalah  $\alpha=0,05$ . Adapun dasar pengambilan keputusan pada uji t ini adalah jika t hitung lebih < t

tabel dengan  $\alpha=0,05$  maka mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Sebaliknya jika  $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$  pada dengan  $\alpha=0,05$  maka mempunyai pengaruh yang signifikan.

### 3.6.2.3 Uji determinasi ( $R^2$ )

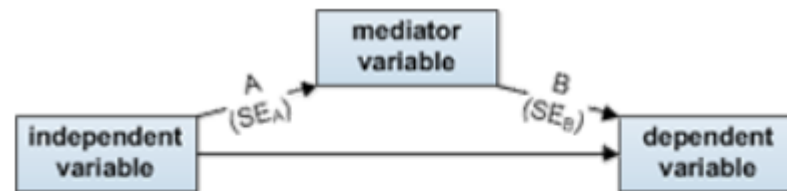
Uji ( $R^2$ ) digunakan untuk mencari koefisien determinasi antara prediktor Nilai koefisien ( $R^2$ ) yaitu antara 0 (nol) dan 1 (satu) (Ghozali, 2011). Nilai koefisien ( $R^2$ ) yang mendekati angka satu maka variabel independen memberikan hampir semua variasi variabel dependen, sedangkan nilai koefisiensi ( $R^2$ ) yang mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas.

### 3.6.2.4 Uji Sobel

Uji efek mediasi motivasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian sobel test kalkulator yang dapat diakses dari <http://www.danielsoper.com> diperoleh tampilan sebagai berikut :



Perhitungan sobel test pada efek mediasi pertama



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

**Calculate!**

Keterangan :

A = koefisien regresi kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

B = koefisien regresi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

SE<sub>A</sub> = standard error pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

SE<sub>B</sub> = standard error pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Jika dari hasil sobel test diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi 5% atau 0,05 maka motivasi kerja merupakan variabel mediasi.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

Responden didalam penelitian ini adalah karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Jumlah responden yang dijadikan sampel adalah 64 orang

Sebelum menganalisis data, terlebih dahulu akan disajikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner oleh responden yang menjadi objek penelitian, berikut adalah pembahasan masing-masing karakteristik responden tersebut:

##### 4.1.2 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil jawaban dari 64 responden yang menjadi sampel pada penelitian ini, dapat dilakukan pembedaan terhadap jenis kelamin yang ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

NO	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki – Laki	24	38%
2	Perempuan	40	62%
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%<sup>x</sup></b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan sebanyak 40 orang (62%), sedang laki-laki sebanyak 24

orang (38%). Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia yang bekerja yang menjadi responden kebanyakan berjenis kelamin perempuan dibandingkan laki-laki. Dapat disimpulkan dalam badan pendapatan daerah kota Semarang pekerja didominasi oleh perempuan karena pekerjaan yang dikerjakan bersifat ketelitian yang lebih mampus dikerjakan lebih baik oleh perempuan dibanding laki-laki.

#### 4.1.3 Umur Responden

Perbedaan umur responden dapat menunjukkan perbedaan sikap dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Pengelompokan ini bermaksud untuk mengetahui usia yang kompeten untuk peningkatan kinerja. Pengelompokan umur ditampilkan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Umur**

NO	Umur	Jumlah	Presentase
1	18-27	0	0%
2	28-37	15	24%
3	38-47	41	64%
4	48-57	6	9%
5	58-67	2	3%
	Total	64	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat umur responden sangat variatif. Responden terbanyak berumur antar 38-37 tahun. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan pada badan pendapatan daerah kota Semarang masih berusia muda dan produktif, sehingga diharapkan bisa bekerja dengan optimal dan memberikan pelayanan terbaik kepada warga

#### 4.1.4 Divisi

**Tabel 4.3**

**Responden Berdasarkan Divisi**

NO	Divisi	Jumlah	Presentase
1	pajak 1	18	29%
2	pajak 2	19	30%
3	pendapatan dan pelayanan	10	15%
4	pendapatan daerah bukan pajak	7	11%
5	Sekretariat	10	15%
	Total	64	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden dari penelitian ini dapat memenuhi kuantitas sampel yang telah ditentukan. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini pengisi jawaban paling banyak ialah dari divisi Pajak 2.

#### 4.1.5 Analisis Deskripsi Responden

Berdasarkan dari 64 responden yang diambil jawabannya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki banyak persepsi, maka peneliti menggunakan rentang skala sebagai kriteria menerjemahkan tanggapan dari responden. Pada penelitian ini menggunakan Skala Likert yang tertinggi yaitu 5 dan yang terendah itu 1. Dalam mengukur dengan mencari rentang skala dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skala tertinggi} - \text{Skala Terendah}}{\text{Skala Tertinggi}}$$

$$\begin{aligned} \text{RS} &= \frac{5-1}{5} \\ &= \frac{4}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Ini menunjukkan rentang skala sebesar 0.8, maka peneliti akan menggunakan kategori yaitu :

- 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah
- 1.81 – 2.60 = Rendah
- 2.61 – 3.40 = Sedang
- 3.41 – 4.20 = Tinggi
- 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi

#### 4.1.6 Kepemimpinan Transformational

Dalam variabel kepemimpinan transformasional mencakup beberapa aspek : Karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu. Berdasarkan penelitian didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.4**

#### Statistik Diskriptif Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Indeks										Rata - Rata
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Karisma	48	240	16	64	0	0	0	0	0	0	4,75
Inspirasi	40	200	24	96	0	0	0	0	0	0	4,63
Stimulasi Intelektual	56	280	8	32	0	0	0	0	0	0	4,88
Memperhatikan Individu	52	260	12	48	0	0	0	0	0	0	4,81
	Total										4,77

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4.77, yang berada pada interval kelas antara 4,20 – 5,00 kategori sangat tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dinyatakan sangat baik, dengan nilai rata rata tertinggi diperoleh oleh indikator memperhatikan individu. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan merasan diperhatikan oleh pimpinan. Namun pada indikator inspirasi memperoleh nilai rata rata 4,63, hal ini menunjukkan bawah pimpinan belum bisa menjadi inspirasi bagi karyawan dalam hal kepemimpinan sehingga bisa ditingkatkan lagi.

#### 4.1.7 Motivasi Kerja

Dalam variabel motivasi kerja memiliki beberapa aspek yang dapat dimasukkan dalam indikator, antara lain : kebutuhan karyawan, konsusifitas lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan karir, dan hubungan antara karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.5**

#### **Statistik Diskriptif Motivasi Kerja**

Indikator	Indeks										Rata-Rata
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Kebutuhan Karyawan	48	240	12	48	4	12	0	0	0	0	4,69
Kondusifitas Lingkungan Kerja	52	260	12	48	0	0	0	0	0	0	4,81
Kesempatan Meningkatkan Pengetahuan	44	220	16	64	4	12	0	0	0	0	4,63
Hubungan antar karyawan	48	240	16	64	0	0	0	0	0	0	4,75
<b>Rata-Rata</b>											<b>4,72</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021



Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4.72, yang berada pada interval kelas antara 4,20 – 5,00 kategori sangat tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja yang diterapkan di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dinyatakan sangat baik, dengan nilai rata rata tertinggi diperoleh oleh indikator hubungan antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja antar karyawan di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang terjalin dengan baik sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun dalam hal kesempatan dalam meningkatkan pengetahuan dalam penelitian ini mendapat nilai rata rata 4,63 yang menjadi rata rata terendah dalam variabel motivasi. Maka dapat diketahui bahwa beberapa karyawan belum mendapat kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan secara optimal.

#### **4.1.8 Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan memiliki beberapa indikator, antara lain: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi. Berdasarkan hasil dari penelitian dalam tabel 4.6 diketahui bahwa rata rata dari kinerja karyawan adalah 4,71 yang berada pada interval 4,20 – 5,00 dikategori sangat baik. Hal ini menunjukkan secara umum kinerja karyawan sudah sangat baik dengan rata rata tertinggi pada indikator kualitas yaitu 4,81. Hal tersebut memberi kesimpulan bahwa kualitas kerja yang dihasilkan dalam kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki kualitas yang sangat baik. Namun perlu adanya peningkatan pada indikator ketepatan waktu dimana mendapat rata rata paling rendah diantara indikator

yang lain yaitu 4,63. Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan dapat ditingkatkan lagi sehingga dapat mencapai waktu yang diharapkan.

**Tabel 4.6**  
**Statistik Diskriptif Kinerja Karyawan**

Indikator	Indek										Rata-Rata
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Kuantitas	48	240	12	48	4	12	0	0	0	0	4,69
Kualitas	52	260	12	48	0	0	0	0	0	0	4,81
Ketepatan Waktu	44	220	16	64	4	12	0	0	0	0	4,63
Efektivitas	48	240	16	64	0	0	0	0	0	0	4,75
Efesiensi	44	220	20	80	0	0	0	0	0	0	4,69
Rata-Rata											4,71

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### 4.1.9 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi product moment, apabila hasil perhitungan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka kuesioner dinyatakan valid. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS, dapat dilihat pada tabel 4.9  $r$  hitung variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan  $>$   $r$  tabel (0,244) maka kuesioner dapat penelitian ini dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan.

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas Data**

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	• Karisma	0,753	0,254	Valid
	• Inspirasi	0,687	0,254	Valid
	• Stimulasi Intelektual	0,651	0,254	Valid
	• Memperhatikan Individu	0,828	0,254	Valid
Motivasi Kerja	• Kebutuhan Karyawan	0,941	0,254	Valid
	• Kondusifitas Lingkungan Kerja	0,911	0,254	Valid
	• Kesempatan Meningkatkan Pengetahuan	0,963	0,254	Valid
Kinerja Karyawan	• Hubungan antar karyawan	0,889	0,254	Valid
	• Kuantitas	0,927	0,254	Valid
	• Kualitas	0,887	0,254	Valid
	• Ketepatan Waktu	0,973	0,254	Valid
	• Efektivitas	0,898	0,254	Valid
	• Efesiensi	0,931	0,254	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### 4.1.10 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mendapatkan data yang *reliabel*. Selanjutnya uji reliabilitas pada pengujian ini menggunakan *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ), dimana jika nilai  $\alpha > 0.60$ , maka kuesioner dikatakan handal atau *reliabel* (Imam Ghozali,2011). Pengolahan data menggunakan *software* SPSS yang hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.8**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,698	Reliabel
2	Motivasi Kerja	0,936	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,951	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengujian *reliabilitas* dengan SPSS didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 yang artinya seluruh pertanyaan sudah memenuhi persyaratan dan dapat dikatakan item pertanyaan tersebut *reliabel* atau handal.

#### 4.1.11 Uji Analisis Jalur

Dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS 25.0 untuk melakukan analisa. Berikut ringkasan tabel hasil analisa dalam penelitian ini

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisa Jalur**

No	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	R	Adj. R Square	e	Koef J	t	Sig	Efek Langsung	Efek tidak Langsung	Efek Gabungan
1	MK (Z)	KT (X)	,759	0,569	1,23584	0,759	9,166	0,000	0,759		
2	KK (Y)	KT (X)	,997	0,994	0,18454	0,069	4,485	0,000	0,069	0,715524	0,785
		MK (Z)				0,943	61,034	0,000	0,943		

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat dan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih serta menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Berdasarkan hasil dari tabel 4.11 dapat persamaan regresi sebagai berikut :

a.  $Z = 0,759 X + 1,23584$

b.  $Y = 0,069 X + 0,943 Z + 0,18454$

#### 4.1.12 Uji Pengaruh Parsial ( Uji t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji t. Uji t digunakan untuk menguji seberapa signifikannya dalam menerangkan variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Hal itu bertujuan untuk menguji kebenaran dari tiap-tiap hipotesis penelitian dengan kondisi lapangan yang diteliti secara nyata. Pengambilan keputusan dalam uji t menggunakan  $\alpha$  sebesar 5%. Jika nilai sig.  $t < 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_1$  diterima artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika nilai sig.  $t > 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel maka  $H_1$  ditolak. Batas signifikan yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. df (degree of freedom) yaitu  $n - k = 66 - 3 = 63$  maka didapat nilai  $t$  tabel sebesar 1,996. Dalam Penelitian ini didapatkan hasil berdasar tabel 4.9 sebagai berikut :

1.  $H_1$  : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja

Pada variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai koefisien 0,759 dan nilai signifikasinya  $0.000 < 0,05$  dan  $t$  hitung  $9,116 >$  dari  $t$  tabel 1,996 dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Yang berarti penerapan kepemimpinan transformasional semakin baik diterapkan maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja.

2. H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai koefisien regresi 0,069 dan nilai signifikasinya  $0.000 < 0,05$  dan  $t$  tabel  $4,485 > 1,996$  dengan demikian H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yang berarti apabila penerapan kepemimpinan transformasional semakin baik diterapkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

3. H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada variabel motivasi kerja diperoleh nilai koefisien regresi 0,943 dan nilai signifikasinya  $0.000 < 0,05$  dan  $t$  hitung  $61,034 > 1,996$  dengan demikian H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Hal ini berarti motivasi kerja secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yang berarti apabila karyawan termotivasi dalam bekerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

#### 4.1.13 Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji (R)<sup>2</sup> digunakan untuk mencari koefisien determinasi antara prediktor Nilai koefisien (R)<sup>2</sup> yaitu antara 0 (nol) dan 1 (satu) (Ghozali, 2011). Nilai koefisien (R)<sup>2</sup> yang mendekati angka satu maka variabel independen memberikan hampir semua variasi variabel dependen,

sedangkan nilai koefisiensi  $(R)^2$  yang mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas.

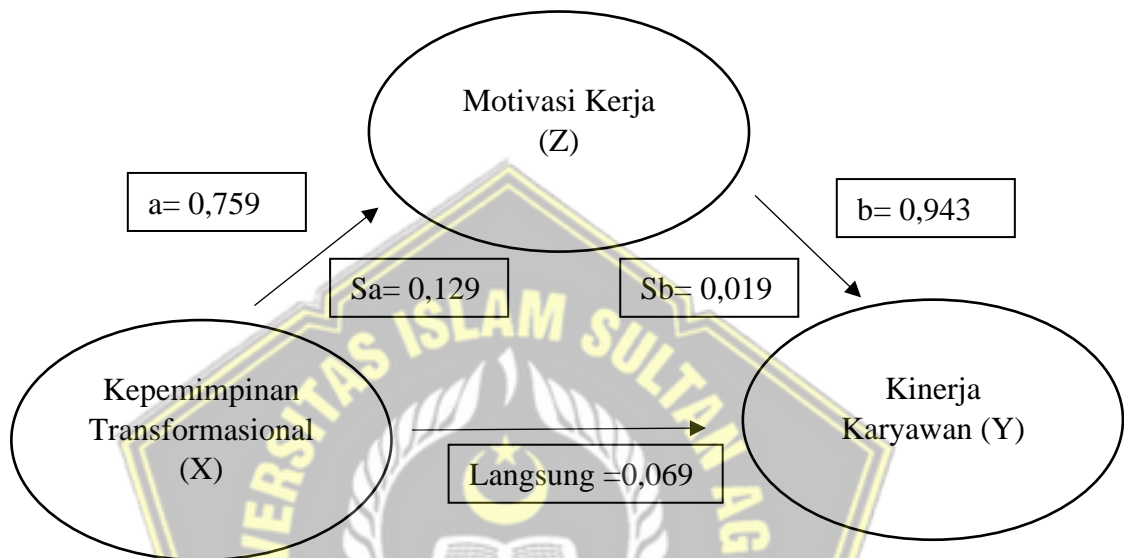
Berdasarkan hasil analisa model 1 koefisien determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap motivasi kerja (Z) didapatkan Nilai *adjusted R square* sebesar 0,575 yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan motivasi kerja sebesar 57,5%, sementara sisanya 42,5% (100% -57,5%) variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kemudian berdasarkan hasil analisa model 2 koefisien determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional (X) dan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) didapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,994 yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 99,4%, sementara sisanya 0,6% (100% -99,4%) variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **4.1.14 Uji Sobel**

*Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dalam penelitian ini uji sobel akan menguji pengaruh motivasi kerja dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

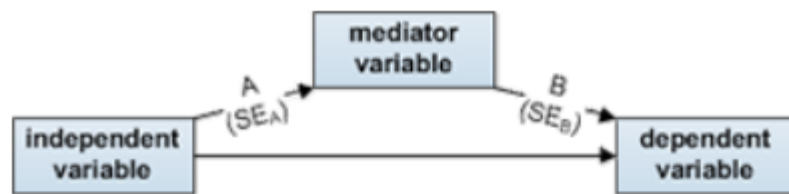
### Kerangka Uji Sobel Test



**Gambar 4.13**

Untuk mengetahui hasil signifikansi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka pengujian dilakukan menggunakan kalkulator sobel sebagai berikut :





A: 0.759 ?

B: 0.943 ?

SE<sub>A</sub>: 0.129 ?

SE<sub>B</sub>: 0.019 ?

**Calculate!**

Sobel test statistic: 5.84280790

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.00000001

Berdasarkan hasil kalkulator sobel didapatkan hasil statistic 5,84280 lebih besar dari 1,96 dengan *one-tailed probability*  $0,0 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa H4 diterima, yaitu motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam lingkungan kerja maka akan meningkat pula kinerja karyawan pada tempat kerja tersebut.

Pemimpin sebagai *role model* dalam kinerja dapat memberikan contoh melalui inspirasi yang dapat diberikan kepada karyawan. Hal ini akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan, karena dengan kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual terhadap karyawan, sebagai hasilnya maka kinerja karyawan akan meningkatkan. Stimulasi intelektual dalam hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan baik dalam segi kualitas maupun kuantitas kerja.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan (Susriyanti, 2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut penelitian yang telah dilakukan hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif terhadap motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hal ini berarti dengan tingginya tingkat penerapan kepemimpinan transformasional berupa karisma, memberikan inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian kepada bawahannya akan meningkatkan motivasi kerja dari karyawan. Dalam hal ini kebutuhan karyawan akan kondusifitas lingkungan kerja maupun hubungan antar karyawan akan terpenuhi dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan kesempatan untuk karyawan meningkatkan penerahuan yang merupakan salah satu indikator dari motivasi kerja.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan (KHARIS, 2015) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

#### **4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Motivasi kerja memiliki beberapa indikator salah satunya adalah kondusifitas lingkungan kerja. Hal ini berarti ketika lingkungan kerja kondusif maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja yang mana akan meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan.

Pemenuhan kebutuhan karyawan dalam hal ini hubungan antar karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi perasaan karyawan, yang berarti dengan terpenuhinya motivasi kerja dalam bekerja akan meningkat pula kinerja dari karyawan tersebut.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan (Hasibuan, 2020) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

#### **4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan dampak dan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan karena motivasi kerja merupakan salah satu kebutuhan dari karyawan dalam organisasi. Dalam indikator kepemimpinan transformasional terdapat pemberian perhatian kepada individu yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kemudian dengan termotivasinya karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan dengan kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan dampak yang baik pula terhadap lingkungan kerja, hal ini dapat memberikan tambahan

motivasi terhadap karyawan sehingga karyawan termotivasi yang juga akan meningkatkan kinerja dari karyawan.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan (Roza et al., 2017) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan kepemimpinan transformasional di kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang sudah sangat baik, yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.
2. Penerapan motivasi kerja transformasional di kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang sudah sangat baik, hal ini juga berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional maka karyawan menjadi semakin termotivasi dalam bekerja.
4. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Setelah melakukan penelitian ini terdapat beberapa kekurangan dan saran yang dapat penulis berikan terhadap pihak-pihak terkait, antara lain :

1. Penerapan kepemimpinan transformasional dalam hal ini indikator karisma mendapatkan hasil paling rendah diantara indikator lainnya. Maka dari itu perlunya pemilihan kandidat pemimpin yang lebih berkarisma untuk mendapatkan karisma yang tinggi dihadapan karyawan.
2. Pemberian Inspirasi dalam keberjalanan suatu organisasi juga menjadi hal yang penting. Hal ini didasari dari hasil penelitian ini indikator inspirasi dalam kepemimpinan transformasional relatif lebih rendah daripada indikator lain. Pemimpinan dapat menjadi sosok yang inspirasional bagi karyawannya sehingga dapat meningkatkan karisma dan juga kinerja bagi karyawan.
3. Untuk pembaca yang kebetulan berminat untuk meneliti kasus yang serupa dapat menambah variabel dan indikator yang lebih luas dan handal untuk mengungkapkan hasil yang lebih maksimal

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih terdapat banyak keterbatasan, diantaranya :

1. Penelitian ini tidak mendampingi keseluruhan responden dalam pengisian kuesioner, karena keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data dan teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2015). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227–242.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Colquitt, J., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Wu, X. (2009). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment*. Dongbei University of Finance & Economics Press.
- Dessler, G. (2006). *MSDM, Jilid II, Jakarta: PT. Indeks*.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership Terjemahan Tri Wibowo*. 2006. *Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta*.
- Fauzia, E., Hidayat, W., & Prabawani, B. (2014). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa BUMIPUTERA 1912 Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(2), 1–10.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H., & Tjiptono, F. (1999). Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 14(1), 15.
- Hasibuan, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Puskesmas Bukit Kayu Kapur, Kota Dumai. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 8(3), 184–187. <https://doi.org/10.14710/jmki.8.3.2020.184-187>
- KHARIS, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–9.
- Lesmana, R. (2019). Analisis Strategi Bersaing Pt Dwi Perkasa Mobiltama Pamulang Untuk Meningkatkan Penjualan. *Jimf (Jurnal Ilmiah Manajemen*



- Forkamma*), 1(4), 1–12. <https://doi.org/10.32493/frkm.v1i4.2554>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi*. Yogyakarta.
- Magdalena, C., Harmein, & Nazaruddin. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SINAR SOSRO TANJUNG MORAWA. *Jurnal Pendidikan Dan Konsleing*, 6(1), 46–66.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mathis, R. L. (2006). Dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ningsih, A. R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pdam Kota Madiun. *EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pembelajarannya*, 4(2), 192. <https://doi.org/10.25273/equilibrium.v4i2.661>
- Pangemanan, F. N., Purukan, B. N., & Nayoan, H. (2021). Kinerja Penyuluh Pertanian Dalam Meningkatkan Swasembada Pangan Di Kecamatan Ranoyapo Kabupaten Minahasa Selatan. *JURNAL GOVERNANCE*, 1(2), 1–10.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, edisi kedua belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roza, I., Yuliani, F., & KIswanto; (2017). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 14(3), 267–273.
- Satriawan, I. G. W., & Ardana, I. K. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1176. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p01>
- Schermerhorn, J. R., & Chappell, D. S. (2010). *Introduction to management*. John Wiley.
- Sugiyono, D. (2016). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.

- Supardi, S. (1993). Populasi dan Sampel Penelitian. *Unisia*, 13(17), 100–108.  
<https://doi.org/10.20885/unisia.vol13.iss17.art13>
- Susriyanti. (2014). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR MITRA DANAGUNG. *Jurnal Ekonomi STIE Haji Agus Salim Bukittinggi*, XVI(2), 72–81.
- Uno, H. B. (2021). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Bumi Aksara.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.

