

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo)

ASEP REZA KURNIAWAN¹ NI NYOMAN PUTU MARTINI² TONI HERLAMBA³
MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
aseprezakurniawan@yahoo.com, ninyoman@unmuhjember.ac.id, toniherlambang@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Bank Jatim Cabang Situbondo. Jumlah sampel penelitian ini adalah 95. Teknik analisis yang digunakan adalah WarpPLS 7.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, kompetensi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi kerja, Motivasi kerja dan Kinerja pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine directly or indirectly the effect of transformational leadership and work competence on employee performance through work motivation as an intervening variable in the East Java Branch Bank of Situbondo. The number of samples of this study was 95. The analysis technique used was WarpPLS 7.0. The results of data analysis show that transformational leadership variables affect work motivation, work competency influences work motivation, transformational leadership influences employee performance, work competence influences employee performance, work motivation has positive effect on employee performance, transformational leadership influences employee performance through motivation work, and work competence has a positive effect on employee performance through work motivation.

Keywords: Transformational leadership, work competence, work motivation and employee performance

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan bagian yang penting dan menarik karena terbukti manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Menurut Amstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2014) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Mangkunegara (2016) kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Pramudyo, 2010).

Hasil dari fungsi pekerjaan yang telah dikerjakan oleh pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dalam periode tertentu. Tujuan yang ingin dicapai terdiri dari beberapa aspek, namun karyawan Bank Jatim Cabang Situbondo juga memiliki kinerja yang kurang memuaskan terkait dengan penyaluran dana kredit. Lebih jelasnya dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Situbondo Periode 2015-2019

Target tahun 2015 sampai 31 Desember				
	Keterangan	Karyawan	Target	Pencapaian %
1	Kredit	36	596.943.321.500,00	91%
2	Pelayanan Nasabah	35	223.350.861.100,00	139%
3	Penyelamatan Kredit	24	1.750.000.000,00	112%
Target tahun 2016 sampai 31 Desember				
No	Keterangan (Unit)	Karyawan	Target	Pencapaian %
1	Kredit	36	627.995.728.250,00	92%
2	Pelayanan Nasabah	35	239.624.230.550,00	132%
3	Penyelamatan Kredit	24	2.214.000.000,00	120%
Target tahun 2017 sampai 31 Desember				
No	Keterangan	Karyawan	Target	Pencapaian %
1	Kredit	36	661.048.135.000,00	96%
2	Pelayanan Nasabah	35	285.897.600.000,00	112%
3	Penyelamatan Kredit	24	2.820.000.000,00	109%
Target tahun 2018 sampai 31 Desember				
No	Keterangan	Karyawan	Target	Pencapaian %
1	Kredit	36	692.197.000.000,00	95%
2	Pelayanan Nasabah	35	357.372.000.000,00	116%
3	Penyelamatan Kredit	24	3.400.500.000,00	111%
Target tahun 2019 sampai 31 Desember				
No	Keterangan	Karyawan	Target	Pencapaian %
1	Kredit	36	728.708.000.000,00	98%
2	Pelayanan Nasabah	35	457.124.000.000,00	122%
3	Penyelamatan Kredit	24	4.200.000.000,00	91%

Sumber: Bank Jatim Cabang Situbondo dan diolah

Table 1.1 menunjukkan kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Situbondo mulai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 pada bagian unit kredit dengan total 36 karyawan tidak mencapai target yang telah ditetapkan manajemen, yaitu rata – rata mencapai 92% dari target yang telah ditentukan. Berbeda dengan bagian unit pelayanan nasabah melebihi target yang telah ditentukan sebelumnya, rata-rata mencapai 110%. Sedangkan unit penyelamatan kredit juga menunjukkan pencapaian target dalam penyelesaian / penagihan kredit bermasalah.

Selain itu, dari tahun 2015 sampai tahun 2019 di Bank Jatim Cabang Situbondo mengalami pergantian kepemimpinan sebanyak 3 (tiga) kali, dimana dari tiga kepemimpinan ini memiliki gaya

kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang pertama terjadi pada tahun 2015 yaitu gaya kepemimpinan yang bergantung pada orang lain atau pihak ketiga. Dimana pemimpin pertama ini kurang berani dalam membuat keputusan secara pribadi. Kepemimpinan kedua yaitu tahun 2016-2017 gaya kepemimpinannya lebih bebas. Dalam hal ini karyawan diberi keleluasaan seluas-luasnya untuk berinovasi dalam hal pekerjaan. Akan tetapi, karena terlalu memberikan keleluasaan tersebut mengakibatkan kurangnya kontrol pimpinan pada karyawan. Hal ini menyebabkan pencapaian kredit perusahaan tidak mencapai 100% yaitu sebesar 96%. Pada kepemimpinan yang ketiga pada tahun 2018 sampai sekarang, gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu kepemimpinan yang religius. Gaya kepemimpinan ini menghasilkan kenaikan kinerja karyawan menjadi 98% dari target yang sudah ditentukan terkait dengan kredit yang harus disalurkan ke nasabahnya.

Berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah diadakan. Hasil penelitian Laksmi (2014) tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja bernilai positif menandakan hubungan yang searah dengan hipotesis, dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian Kurniawan (2011) yang menguji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Berau Karya Indah di Surabaya melalui motivasi kerja. Dengan menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sedangkan penelitian Wiedyono (2013) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Brebes. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui peningkatan peran kepemimpinan transformasional, dan motivasi.

Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan (Laksmi:2014). Menurut Sedarmayati (2010) kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi.

Dari beberapa hasil riset yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, ditemukan *Gap* yang menyebabkan peneliti ingin meneliti ulang pada objek yang berbeda. Hambarwati (2011) menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan menurut Pertiwi (2014) dan Agusta dan Madiono Sutanto (2013) dan Murty dan Hudiwinarsih (2012) dan Faozen (2019) menyatakan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo, untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo, untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo, untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Situbondo, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo, dan untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang Situbondo.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Teori Kinerja

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah "*performance*". Menurut Farida (2014) pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu.

Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2013). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Sedangkan definisi menurut Poniman dan Supriyono (2013) adalah faktor yang memberikan harapan, yaitu kerja keras dalam mencapai prestasi diharapkan dengan prestasi dapat memberikan hasil demi kepentingan aktivitas yang dilakukan. Menurut Gitosudarno (2001) dikutip Azhad, *et al* (2015) motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Kompetensi Kerja

Menurut Wibowo (2013) Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan. Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi.

Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Menurut Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2013), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James Mc Grogger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu melalui observasi dengan memperhatikan aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh pegawai Bank Jatim. Selain itu, melakukan wawancara non formal dengan beberapa pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Studi pustaka juga dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan memeriksa beberapa laporan yang berkaitan dengan penelitian. Kuisisioner dibagikan kepada 95 sampel penelitian dengan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian ini.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tehnik, yaitu analisis deskriptif, Analisis statistik inferensial, Measurement (outer) model, dan pengujian model, pengukuran model, evaluasi model struktural, interpretasi hasil analisis. Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan

dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program Warp PLS versi 7.0. m3 yang dijalankan dengan media komputer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data pada penelitian ini menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen serta variabel intervening. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). Partial Least Square adalah metode penyelesaian structural Equation Modelling (SEM). Penelitian yang saya lakukan berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada Bank Jatim Cabang Situbondo). Dalam menganalisis data penelitian menggunakan analisis SEM dengan aplikasi Warp PLS 7.0. langkah-langkah dalam menganalisis data sebagai berikut:

1. Outer Model

Pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan PLS (partial least square) dimana variabel dependen adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen adalah kepemimpinan transformasional dan kompetensi pegawai, dan variabel intervening adalah motivasi kerja. Pengujian data dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai untuk pengujian data dilakukan sebagai berikut:

(a) *Combined Loading and Cross Loading.*

Variabel dengan nilai loading rendah menunjukkan bahwa indikator tidak berpengaruh dengan baik pada indikator reflektif $>0,7$, sedangkan variabel formatif setiap variabel memberikan kontribusi terbesar dalam konstruk. Pada alpha 5% dan t-statistik >1.98525 . Cross loading merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan.

Tabel 4.16 Combined Loading and Cross Loading

	kepe (X1)	kompe (X2)	motiv (Z)	kinerja (Y)	SE	P value
x1.1	0.88	-0.156	0.048	0.032	0.153	<0.001
x1.2	0.842	0.128	0.045	-0.368	0.101	<0.001
x1.3	0.839	-0.217	0.235	-0.367	0.155	<0.001
x1.4	0.895	0.284	-0.051	-0.267	0.141	<0.001
x1.5	0.89	0.188	-0.179	-0.216	0.141	<0.001
x1.6	0.784	-0.609	-0.241	0.614	0.104	<0.001
x1.7	0.805	0.041	-0.398	0.561	0.156	<0.001
x1.8	0.912	-0.114	0.049	-0.019	0.119	<0.001
x1.9	0.86	-0.21	0.101	-0.265	0.108	<0.001
x1.10	0.849	-0.171	0.046	0.146	0.134	<0.001
x1.11	0.874	-0.014	0.169	-0.065	0.136	<0.001
x1.12	0.866	-0.109	0.11	-0.078	0.134	<0.001
x1.13	0.811	0.048	0.117	0.184	0.139	<0.001
x1.14	0.87	0.149	-0.175	0.022	0.097	<0.001
x1.15	0.887	-0.319	0.133	0.077	0.117	<0.001
x1.16	0.84	-0.038	-0.182	0.014	0.084	<0.001
x1.17	0.775	0.306	-0.23	0.016	0.138	<0.001
x1.18	0.832	-0.098	0.373	0.149	0.151	<0.001
x1.19	0.826	0.311	-0.116	-0.266	0.11	<0.001
x2.1	0.133	0.901	0.23	-0.479	0.229	<0.001
x2.2	0.323	0.721	-0.148	-0.44	0.199	<0.001
x2.3	0.246	0.838	-0.392	-0.163	0.191	<0.001

x2.4	0.275	0.819	-0.476	0.086	0.244	<0.001
x2.5	-0.098	0.852	-0.382	0.084	0.223	<0.001
x2.6	0.165	0.852	-0.172	-0.319	0.175	<0.001
x2.7	-0.121	0.869	-0.32	0.064	0.19	<0.001
x2.8	0.21	0.861	-0.21	-0.067	0.224	<0.001
x2.9	0.29	0.759	-0.182	0.003	0.221	<0.001
x2.10	-0.329	0.794	0.585	-0.404	0.215	<0.001
x2.11	0.297	0.767	0.118	-0.031	0.212	<0.001
x2.12	0.135	0.89	0.226	-0.109	0.212	<0.001
x2.13	0.236	0.772	-0.744	0.494	0.153	<0.001
x2.14	-0.156	0.777	1.037	-0.261	0.239	<0.001
x2.15	-0.289	0.785	-0.332	0.441	0.117	<0.001
x2.16	-0.226	0.75	-0.266	0.048	0.084	<0.001
x2.17	-0.224	0.856	-0.329	0.439	0.188	<0.001
x2.18	0.305	0.651	0.059	0.116	0.181	<0.001
x2.19	-0.283	0.805	0.045	0.222	0.198	<0.001
x2.20	-0.371	0.877	0.307	-0.132	0.181	<0.001
x2.21	-0.451	0.876	0.42	0.252	0.198	<0.001
x2.22	-0.03	0.875	0.56	-0.082	0.227	<0.001
z1	0.066	-0.441	0.769	-0.676	0.187	<0.001
z2	-0.058	-0.519	0.784	-0.355	0.189	<0.001
z3	-0.14	-0.067	0.809	-0.499	0.255	0.001
z4	0.147	-0.068	0.807	-0.3	0.164	<0.001
z5	-0.285	-0.189	0.91	-0.136	0.227	<0.001
z6	-0.316	-0.398	0.858	-0.302	0.216	<0.001
z7	-0.153	0.104	0.827	-0.142	0.26	0.001
z8	-0.076	0.237	0.915	-0.057	0.248	<0.001
z9	-0.283	0.144	0.847	-0.3	0.225	<0.001
z10	-0.222	0.077	0.854	-0.286	0.227	<0.001
z11	0.163	0.747	0.702	-0.1	0.261	0.004
z12	0.761	0.062	0.638	0.49	0.075	<0.001
z13	0.527	0.301	0.523	-0.042	0.158	<0.001
z14	-0.059	-0.418	0.826	0.558	0.185	<0.001
z15	0.022	-0.004	0.792	0.644	0.167	<0.001
z16	0.107	0.366	0.813	0.707	0.209	<0.001
z17	0.061	-0.016	0.846	0.46	0.177	<0.001
y1	0.161	0.199	0.079	0.847	0.205	<0.001
y2	-0.053	-0.243	0.213	0.865	0.23	<0.001
y3	0.207	-0.111	-0.499	0.889	0.176	<0.001
y4	-0.196	-0.221	0.386	0.891	0.176	<0.001
y5	0.067	0.036	-0.255	0.93	0.179	<0.001
y6	-0.069	-0.106	0.044	0.93	0.252	<0.001
y7	-0.062	-0.197	0.149	0.901	0.165	<0.001
y8	-0.16	0.122	-0.111	0.908	0.182	<0.001

y9	0.103	0.472	-0.026	0.869	0.213	<0.001
----	-------	-------	--------	-------	-------	--------

Hasil pengujian *combined loading and cross loading* ialah menguji indikator refektif dan formatif pada penelitian ini, X1.1; X1.2; X1.3; X1.4; X1.5; X1.6; X1.7; X1.8; X1.9; X1.10; X1.11; X1.12; X1.13; X1.14; X1.15; X1.16; X1.17; X1.18; X1.19; X2.1; X2.2; X2.3; X2.4; X2.5; X2.6; X2.7; X2.8; X2.9; X2.10; X2.11; X2.12; X2.13; X2.14; X2.15; X2.16; X2.17; X2.18; X2.19; X2.20; X2.21; X2.22; Z.1; Z.2; Z.3; Z.4; Z.5; Z.6; Z.7; Z.8; Z.9; Z.10; Z.11; Z.12; Z.13; Z.14; Z.15; Z.16; Z.17; Y.1; Y.2; Y.3; Y.4; Y.5; Y.6; Y.7; Y.8; Y.9 dengan p-value sebesar <0,001 semua variable penelitian, dinyatakan signifikan karena < 0,05.

(b) *Average Variance External*

Tabel 4.17 Average Variance Extracted

Kepemimpinan Transofmasional	Kompetensi Pegawai	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
0.723	0.669	0.641	0.797

Sumber : Data diolah (output WarpPls 7.0)

Berdasarkan tabel 4.17 yang menyatakan bahwa AVE dapat digunakan untuk mengukur banyaknya varians dalam kostruk dibandingkan oleh variansi yang ditimbulkan dalam pengukuran. Hasil pengujian AVE dalam penelitian ini sebesar kepemimpinan tranformasional bernilai 0.723; kompetensi pegawai bernilai 0.669; motivasi kerja bernilai 0,641; dan kinerja pegawai bernilai 0.797, nilai AVE sudah melebihi 0.05. Sehingga sudah memenuhi standar dari nilai AVE.

2. Inner Model

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*) model fit digunakan dengan tujuan menguji tingkat kesesuaian model penelitian secara keseluruhan. Pengujian signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen pengujian dapat dinyatakan signifikan dengan memenuhi syarat jika P value kurang dari 0.05.

Model fit and quality indices
Average path coefficient (APC)=0.396, P<0.001
Average R-squared (ARS)=0.843, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)=0.839, P<0.001
Average block VIF (AVIF)=3.369, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)=5.532, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)=0.772, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if >= 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if >= 0.7

Gambar

4.2 *Model fit and quality indices*

Berikut ini adalah hasil output model fit indices yang disajikan dalam tabel yaitu:

Tabel 4.18 Model Fit Indices

Model	Fit Indices	P Values	Kriteria	Keterangan
APC	0,396	<0.001	$p < 0,05$	Diterima
ARS	0,843	<0.001	$P < 0,05$	Diterima
R-Squared	0.839	<0.001	$P < 0,05$	Diterima
AVIF	3.369	Good if < 5	AVIF < 5	Diterima
GoF	0.772	small $\geq 0,1$, medium $\geq 0,25$, large $\geq 0,36$		Large
SPR	1.000	$\geq 0,7$ dan idealnya = 1		Diterima
RSCR	1.000	$\geq 0,9$ dan idealnya = 1		Diterima
SSR	1.000	$\geq 0,9$		Diterima
NLBCDR	1.000	$\geq 0,7$		Diterima

Sumber : Data diolah (output WarpPls 7.0)

Hasil output pada table 4.18 di atas, menjelaskan bahwa APC memiliki indeks sebesar 0,396 dengan nilai p -value < 0,001. Sedangkan ARS memiliki indeks sebesar 0,843 dengan p -value < 0,001. Berdasarkan kriteria, APC sudah memenuhi kriteria karena memiliki nilai $p < 0,001$. Begitu pula dengan nilai p -value dari ARS yaitu $p < 0,001 < 0,05$. Nilai AVIF yang harus < 5 sudah terpenuhi karena berdasarkan data tersebut AVIF nilainya 3.369. data penelitian diuji dengan model fit dan data penelitian dinyatakan fit sehingga data penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas. Dengan demikian, maka inner model dapat diterima.

3. Path coefficient and P-values

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path coefficient*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional (X1), kompetensi pegawai (X2), motivasi kerja (Z), kinerja pegawai (Y) di Bank Jatim cabang Situbonso. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

	Estimate	P	Label
motivasi <--- Kepemimp	,341	,001	signifikan
motivasi <--- Kompetensi	,667	,001	signifikan
kinerja <--- Kepemimp	,114	,040	signifikan
kinerja <--- Kompetensi	,418	,001	signifikan
kinerja <--- Motivasi	,439	,001	signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data 2020

a. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,341 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (Z).

b. Pengaruh Variabel Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap motivasi kerja (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,667 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap motivasi kerja (Z).

c. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat untuk pengujian kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,114 dengan ρ -value sebesar 0,040.

Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,040 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).

d. Pengaruh Variabel Kompetensi Pegawai (X2) Kinerja Pegawai (Y)

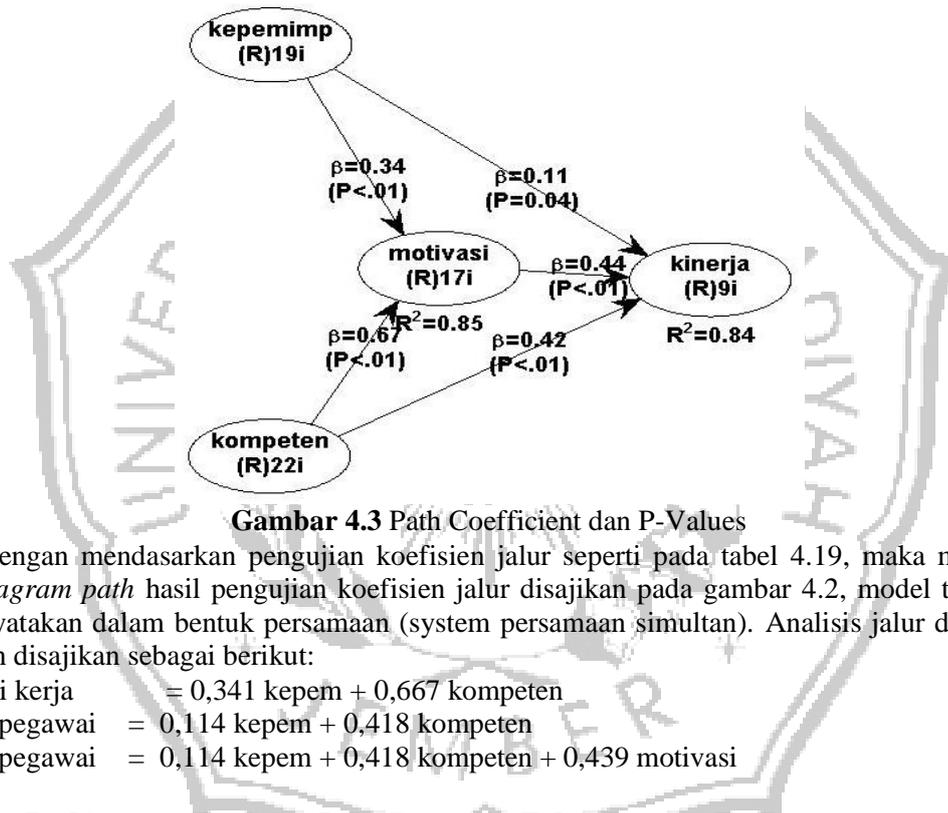
Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,418 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

e. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,439 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

4. Model Struktural

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan kompetensi pegawai (X2), terhadap kinerja pegawai (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intrviening, dan *Path Coefficient* hasil pengujian koefisien jalur disajikan sebagai berikut:



Gambar 4.3 Path Coefficient dan P-Values

Dengan mendasarkan pengujian koefisien jalur seperti pada tabel 4.19, maka model dalam bentuk *diagram path* hasil pengujian koefisien jalur disajikan pada gambar 4.2, model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan (system persamaan simultan). Analisis jalur dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Z \text{ motivasi kerja} &= 0,341 \text{ kepem} + 0,667 \text{ kompeten} \\
 Y \text{ kinerja pegawai} &= 0,114 \text{ kepem} + 0,418 \text{ kompeten} \\
 Y \text{ kinerja pegawai} &= 0,114 \text{ kepem} + 0,418 \text{ kompeten} + 0,439 \text{ motivasi}
 \end{aligned}$$

5. Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 4.20

Tabel 4.20 Pengujian Perngaruh Variabel Intervening

	Keptran – Kinerja Pegawai	Kompetensi - Kinerja Pegawai
Pengaruh Langsung	= 0,341	= 0,667
Pengaruh Tidak Langsung	= 0,264	= 0,711
P values for total effects	0,001	0,001
Pengaruh Total	= 0,341+ 0,264 = 0.605	= 0,667+ 0,711 = 1,378
Kesimpulan	Pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung : Variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai bersinergi dengan variabel motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bank Jatim Cabang Situbondo	

Sumber: Hasil Pengolahan data 2020

Dari informasi yang disajikan dalam Tabel 4.20, diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan tranformasional dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai masing-masing memiliki pengaruh langsung yang sama besar dari pengaruh tidak langsungnya, artinya motivasi kerja bersinergi dengan variabel kepemimpinan tranformasional dan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bank Jatim cabang Situbondo. Lebih jelasnya sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (sebagai intervening)

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat untuk pengujian kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel intervening (motivasi kerja) (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,264 dengan p -value sebesar 0,001. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan kepemimpinan tranformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y). alui variabel intervening (motivasi kerja) (Z)

- b. Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (sebagai intervening)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel intervening (motivasi kerja) (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,711 dengan p -value sebesar 0,001. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh positif secara signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel intervening (motivasi kerja) (Z)

Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja yang ada di Bank Jatim cabang Situbondo memiliki dampak positif kepada kinerja pegawai, dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi motivasi kerja secara ekstrinsik memberikan pengaruh pada kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sama dengan kompetensi kerja seorang pegawai menjadi motivasi secara intrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri

(1) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21 Koefisien Determinasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Model Summary^b

Model	R Square	Adjusted R Square
1	, 847	, 844

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja

b. Dependent Variable: motivasi kerja

Sumber: Lampiran

Pengaruh e1 (variabel selain, kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terhadap motivasi kerja)

$$= \sqrt{1 - R^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,844^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,714}$$

$$= 0,28,6 \text{ atau } 28,6\%$$

Tabel 4.22 Koefisien Determinasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Model Summary^b

Model	R Square	Adjusted R Square
1	, 839	, 834

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja

b. Dependent Variable: kinerja pegawai

Sumber: Lampiran

Pengaruh e1 (variabel selain, kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai)

$$= \sqrt{1 - R^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,834^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,696}$$

$$= 0,30,4 \text{ atau } 30,4\%$$

$$\begin{aligned} \text{Koefisien determinasi Total : } R_m^2 &= 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 \\ R_m^2 &= 1 - (0,714)^2 - (0,696)^2 \\ &= 1 - (0,510 + 0,484) \\ &= 1 - 0,994 \\ &= 0,006 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan SEM dapat diketahui bahwa koefisien determinasi R2 total diperoleh nilai sebesar 0,753. Hal ini berarti 75,3% variasi variabel kepemimpinan transformasional (X1), kompetensi kerja (X2), motivasi kerja (Z), kinerja pegawai (Y), sedangkan sisanya sebesar 24,7% diterangkan oleh variabel lain dan error yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

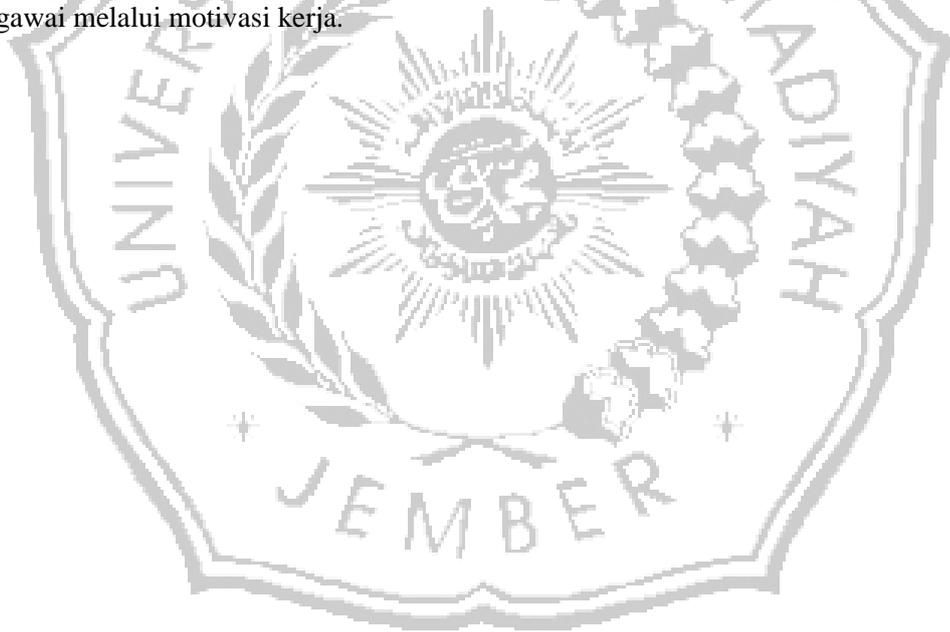
Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z) dengan perolehan nilai 0,341, kompetensi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z) dengan perolehan nilai 0,667, kepemimpinan tranformasional (X1) berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan perolehan nilai 0,114, kompetensi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan perolehan nilai 0,418, motivasi kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan perolehan nilai 0,439, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) dengan perolehan nilai 0,264, dan kompetensi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) dengan perolehan nilai 0,711 di Bank Jatim cabang Situbondo, berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

Dalam penelitian ini ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan peneliti diantaranya adalah terbatasnya waktu, tenaga dan pikiran. Selain itu, peneliti dalam mencari data secara langsung (wawancara) tidak ada wawancara secara resmi, melainkan dengan wawancara persuasive dan personal dengan cara berbincang-bincang yang secara tersirat mengarah kepada isi wawancara.

KESIMPULAN

Hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus di Bank Jatim Cabang Situbondo) yang didasarkan pada hasil penyebaran kuesioner terhadap 95 pegawai diperoleh kesimpulan secara deskriptif dan verifikatif sebagai berikut (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; (2) Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (4) Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (6) Kepemimpinan transformasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja; (7) Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.



DAFTAR PUSATAKA

- Agusta, L., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Jurnal AGORA*, 1(3), 24. Retrieved from http://repository.petra.ac.id/16261/1/PENGARUH_PELATIHAN_DAN_MOTIVASI_KERJA_TERHADAP_KINERJA.pdf
- Azhad, M., Anwar, & Nurul, Q. (2015, Juni). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 8). Jember: Cahaya Ilmu Jember.
- Faozen. (2019). Work Stress: Antecedent Variables And Its Impact On Employee Motivation And Performance (Case Study At The University Of Muhammadiyah Jember). *ICOGISS 2019*. 1, pp. 536-553. Jember: jurnal.unmuhjember.ac.id. doi:<http://dx.doi.org/10.32528/pi.v0i0.2521>
- Farida, E. (2014). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 1*. Jakarta: Mitra. Wacana Media.
- Hasibun, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Hambarwati, I. (2011). *Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin Dan Kesempatan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dppkad Kabupaten Boyolali*. Surakarta: <http://eprints.ums.ac.id/14253/>.
- Kurniawan, H. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Berau Karya Indah di Surabaya melalui Motivasi Kerja*. Surabaya: unair.
- Laksmi, A. (2014). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi empiris pada BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah)*. Semarang: Undip.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(2), 215 – 228. doi:<http://dx.doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>
- Pertiwi, D. D. (2014). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Klaten)*. Surakarta: http://eprints.ums.ac.id/30342/1/NASKAH_PUBLIKASI.pdf.
- Pramudyo, A. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja. *Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*, 1(1), 30.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, B., & Muhith, A. (2012). *Transformational Leadership*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja, Edisi keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiedyono, M. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Brebes)*. Semarang: UNS.