

## MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PERSONEL POLDA DIY

Willy Adimas Rahmawan<sup>1)</sup>, Prayekti<sup>2)</sup>, Ambar Lukitaningsih<sup>3)</sup>

<sup>123</sup>Program Studi Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta  
email: adimaswilly3@gmail.com

### *Abstrak*

*Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja personel dan untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan sampel berjumlah 221, pengambilan sampel menggunakan teknik accidental sampling. Data yang diperoleh diolah menggunakan alat bantu WarpPLS versi 8. Ditemukan hasil bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kinerja dipengaruhi signifikan oleh kompetensi. Selain itu hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja.*

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kompetensi, motivasi kerja dan kinerja

### *Abstract*

*This research was conducted to determine personnel performance and to find out whether work motivation mediates transformational leadership and competence on performance. The population in this study were all Yogyakarta Special Region Police personnel. With a sample of 221, sampling used accidental sampling technique. The data obtained was processed using the WarpPLS version 8 tool. The results found that performance was not influenced by transformational leadership and performance was significantly influenced by competence. Apart from that, the research results show that work motivation can mediate the influence of transformational leadership and competence on performance.*

**Key words:** transformational leadership, competence, work motivation and performance

## 1. PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya utama yang harus ada dalam suatu perusahaan. Menurut Dessler (2017) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu cabang dari manajemen yang mengkhususkan diri dalam mengelola orang di tempat kerja. Manusia dapat menggerakkan suatu hal yang berdampak besar bagi perusahaan. Banyak perusahaan yang mulai menyadari pentingnya mengelola sumber daya manusia yang tepat agar visi misi suatu perusahaan dapat tercapai. Meneliti kinerja karyawan menjadi semakin penting karena dapat membantu organisasi memahami dan meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja. Evaluasi kinerja yang sistematis memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga dapat mengembangkan program pelatihan yang tepat dan meningkatkan kompetensi kerja (Armstrong and Taylor 2014). Selain itu, penelitian kinerja juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan retensi karyawan, yang pada gilirannya mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan baru (Armstrong and Taylor 2014).

Lebih lanjut, data kinerja memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis, memastikan keputusan didasarkan pada fakta dan analisis daripada asumsi (Hitt, J, and Barney 2020). Hal tersebut selaras dengan pendapat dari Gefen et al. (2019) yang

menyebutkan bahwa pengambilan keputusan berbasis data dan mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilannya. Dengan demikian, meneliti kinerja karyawan tidak hanya penting untuk pengembangan individu tetapi juga untuk keberhasilan keseluruhan organisasi. Hal ini mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang merekrut sumber daya manusia dengan menitik beratkan pada kualifikasi tertentu, seperti Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Polri sebagai bagian dari pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia diatur secara keseluruhan dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 yang menyatakan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah alat negara yang berfungsi dibidang pemeliharaan keamanan, ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman serta pelayanan kepada masyarakat dengan tetap menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Demi mewujudkan pelaksanaan peran dan fungsi kepolisian yang maksimal, Kepolisian Negara Republik Indonesia membagi wilayah hukum dengan tetap mempedomani Peraturan Pemerintah dan Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Kepolisian Negara Republik Indonesia pada tingkat provinsi adalah Kepolisian Daerah (Polda) yang mana tugas dan wewenangnya dimuat dalam Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018. Polda dalam tugasnya dikomandoi oleh Kepala Kepolisian Daerah (Kapolda) yang membawahi 28 Satuan Kerja dan Satuan Wilayah dengan jumlah sesuai dengan jumlah kabupaten/kota di provinsi tersebut. Setiap personel memiliki peran masing-masing dengan tujuan target perusahaan bisa dicapai. Pencapaian kerja yang baik menjadi perwujudan bahwa Polda DIY memiliki personel dengan kinerja baik. Kinerja merupakan bagian yang sangat penting bagi suatu perusahaan maupun personel itu sendiri. Artinya perusahaan dapat memperkerjakan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawannya, sehingga menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Selain data diatas penelitian ini juga dilakukan untuk mengembangkan penelitian Bishop (1987) dalam Safria (2022), yaitu penelitian tentang pengakuan dalam suatu perusahaan atas kompetensi yang dimiliki dapat meningkatkan motivasi seseorang untuk mendorong kinerja seseorang. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengembangkan dengan menambah beberapa variabel yang mendorong kinerja seseorang, tidak hanya berasal dari faktor instrinsik seperti kompetensi, tetapi ada faktor ekstrinsik seperti kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil inkonsisten. Dalam penelitian Sjahrudin, (2019) menghasilkan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan penemuan Asbari et al., (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja seseorang. Pada penelitian Arif & Indrawijaya, (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi pada kinerja karyawan. Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian Astuti & Kurnia, (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan kompetensi pada kinerja.

Kinerja personel bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja. Pemimpin dapat berperan besar dalam peningkatan kinerja karyawan, seperti pernyataan Vadeveloo et al., (2009) "efektivitas pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahannya berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan". Hal ini berkaitan dengan studi Francisco et al., (2005) tentang perubahan orientasi pemimpin dalam proses transformasi nilai-nilai atau disebut kepemimpinan yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan sangat berpengaruh pada kinerja seseorang. Gaya kepemimpinan merupakan gambaran langkah

kerja dari pemimpin dan harus diikuti oleh bawahannya (Kasmir 2012). Gaya kepemimpinan dapat menentukan cara karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Kasmir 2012).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perusahaan, baik cara mengarahkan, memberikan tugas, maupun solusi dalam peleraian permasalahan. Kepemimpinan transformasional menurut Bass tahun 1999 merupakan gaya kepemimpinan dengan mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi yang diharapkan (Anggraeni and Santosa 2013). Kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki seseorang yang bisa bersumber dari pendidikan yang ditempuh ataupun pengalaman dari lingkungan sekitarnya. Kompetensi yang dimiliki akan semakin lebih baik karena sering diasah atau terus *upgrade* diri. Seseorang yang terus belajar dan meningkatkan kompetensinya dalam hal tertentu dapat memaksimalkan kemahirannya dalam bidang tertentu, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat memberikan semangat atau dorongan (*driving force*) seseorang untuk bertingkah laku atau bekerja (As'ad 2005). Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang diikuti dengan baik buruknya kinerja seseorang tersebut (As'ad 2005). Motivasi tersebut dapat muncul, karena adanya pemberian reward atas pencapaian kerjanya. Selain itu, lingkungan kerja yang *supportive* dapat mendorong kinerja seseorang, karena merasa ada pengakuan atas perilaku yang dilakukan. Motivasi kerja berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dalam penelitian Putra & Sudibya, (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dengan cara memberikan pembagian kerja yang adil bagi setiap personel organisasi, maka akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepastian atas tugas yang harus dijalankan menjadi alasan karyawan termotivasi atau terdorong untuk bekerja dengan baik.

Permasalahan terkait motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kompetensi terhadap kinerja tersebut juga dapat dilihat dari ajaran-ajaran Ki Hadjar Dewantara. Meskipun Ki Hadjar Dewantara tidak secara khusus membahas tentang hubungan kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, dan kinerja seperti dalam konteks organisasi modern, ajaran-ajaran dari Ki Hadjar Dewantara dapat memberikan pandangan yang berharga tentang bagaimana indikator-indikator ini saling berhubungan. Kepemimpinan transformasioanal dalam konsep Taman Siswa, Ki Hadjar Dewantara mendorong adanya pemimpin yang tidak hanya memerintah, tetapi juga menginspirasi dan membimbing (Setia Wibowo 2022). Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini adalah mereka yang mampu menjadi teladan yang baik, memotivasi, dan mengarahkan anggota kelompok atau organisasi menuju tujuan bersama.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Kinerja atau *performace* berasal dari bahasa Inggris dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Menurut Cardy James dan Nelson (2009:195) dalam Noor (2013) menjelaskan bahwa *performace* adalah pengelolaan kinerja yang dilakukan dengan baik secara kolaboratif dan kooperatif antara pegawai, pemimpin dan organisasi melalui pemahaman terkait penjelasan kinerja dalam kerangka kerja atas tujuan yang sudah terencana, standar dan kompetensi yang disepakati bersama. Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan seseorang secara aktual dan dapat diobservasi (Sudarmanto 2011). Kinerja dapat

didefinisikan sebagai proses yang dapat diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan maupun kesepakatan yang ditetapkan (Fahmi 2017). Sehingga, kinerja personel merupakan hasil maupun pencapaian seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan pakar *transformational leadership* yaitu Bass, (1999) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi. Disisi lain Burns, (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional juga lebih efektif dalam memotivasi bawahannya agar menciptakan kinerja yang optimal (Anggraeni and Santosa 2013).

### **Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan berdasarkan *knowledge, skill, dan attitude* (Edison, Anwar, and Komariyah 2016). Menurut Boyatzis (1982) dalam bukunya yang bertajuk *“The Competent Manager: A Model for Effective Performance”*, kompetensi merupakan kumpulan perilaku yang dapat diamati atau dievaluasi yang dapat membantu seseorang untuk mencapai kinerja yang efektif di dalam pekerjaannya. Disisi lain Hasibuan (2006) menggambarkan kompetensi sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang untuk mencapai kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau peran.

Kompetensi dapat diartikan sebagai keahlian yang dimiliki seseorang. Keahlian ini dapat membantu seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam perusahaan, sehingga seseorang bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Maka dari itu, *perusahaan* atau organisasi harus mengembangkan sistem kompetensi agar manajemen sumber daya manusia turut berkembang (Moeheriono 2014). Dengan ini perusahaan dapat merekrut personel atau karyawan dengan menentukan kompetensi tertentu dalam posisi jabatan tertentu. Selain itu, kompetensi dapat digunakan sebagai acuan dalam pemberian kompensasi bagi karyawannya.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata Latin *“movere”* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi berkaitan dengan cara mengarahkan daya dan potensinya supaya dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan 2006). Bandura (1977) motivasi didefinisikan sebagai proses belajar melalui observasi dan imitasi. Orang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu jika mereka melihat orang lain yang mereka anggap penting berhasil melakukannya. Selaras dengan pengertian tersebut McClelland, D. C. (1973) mengatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mencapai sesuatu, untuk menjadi sukses, dan untuk mengungguli orang lain. Orang dengan kebutuhan prestasi yang tinggi termotivasi oleh tugas-tugas yang menantang, memiliki peluang untuk sukses, dan memberikan umpan balik yang jelas tentang kinerja mereka.

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai motivasi seseorang dalam bekerja agar menciptakan kinerja yang maksimal. Motivasi kerja merupakan aktivitas manusia untuk memberikan status, memperoleh insentif, bahkan dapat mengikat seseorang dan masyarakat (B. Uno 2008). *Motivasi kerja berarti sebagai suatu hal yang penting dalam organisasi yang*

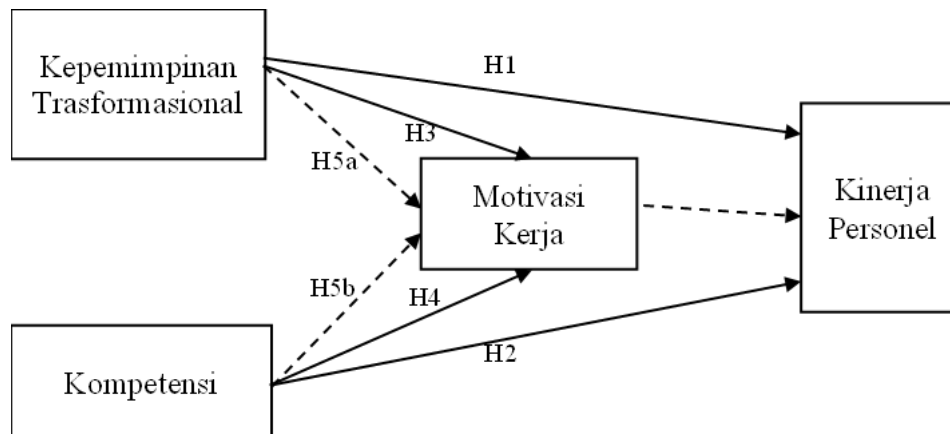
*berfungsi sebagai alat pencapaian tujuan baik untuk diri sendiri maupun organisasi (Mahardhika, Hamid, and Ruhana 2015).*

### **Hipotesis**

Penjelasan kajian pustaka diatas memberikan pedoman bagi penulis untuk merumuskan beberapa hipotesis seperti berikut:

1. Hipotesis 1 kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja personel
2. Hipotesis 2 kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja personel
3. Hipotesis 3 kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
4. Hipotesis 4 kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
5. Hipotesis 5a kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja personal dimediasi oleh motivasi kerja
6. Hipotesis 5b kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja personal dimediasi oleh motivasi kerja

Berdasarkan penjelasan sub bab sebelumnya terkait konsep teori maupun latar belakang penelitian ini, maka penulis menunjukkan kerangka berpikir seperti berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, yang pertama ada dua variabel bebas yaitu 1) Kepemimpinan Transformasional dan 2) Kompetensi. Variabel kedua adalah Kinerja Personel sebagai variabel terikat. Lalu variabel yang terakhir yaitu Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Kerangka berpikir tersebut menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompetensi mempengaruhi secara langsung terhadap variabel kinerja personel. Variabel motivasi kerja memediasi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap variabel kinerja personel.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan objek yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu polisi atau personel Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta (POLDA DIY). Sebagai populasi penelitian adalah seluruh polisi atau personel Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta (POLDA DIY). Untuk memperhitungkan jumlah sampel yang digunakan yaitu minimal 5 kali dari jumlah indikator yang digunakan (Hair et al. 2010). Teknik sampel menggunakan *accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu semua responden yang bertemu peneliti sebagai sampel sebagai sumber data (Sugiyono, 2013). Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menerapkan empat skala Likert sebagai dasar perhitungannya. Penyebaran kuesioner

melalui media online berbentuk google form dan disebarluaskan langsung secara offline. Data yang diperoleh tersebut diolah menggunakan WarpPLS versi 8.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden dalam penelitian. Responden pada penelitian ini digambarkan melalui jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa dinas, penghasilan dan jenjang kepangkatan. Profil responden dapat dilihat pada tabel 1.

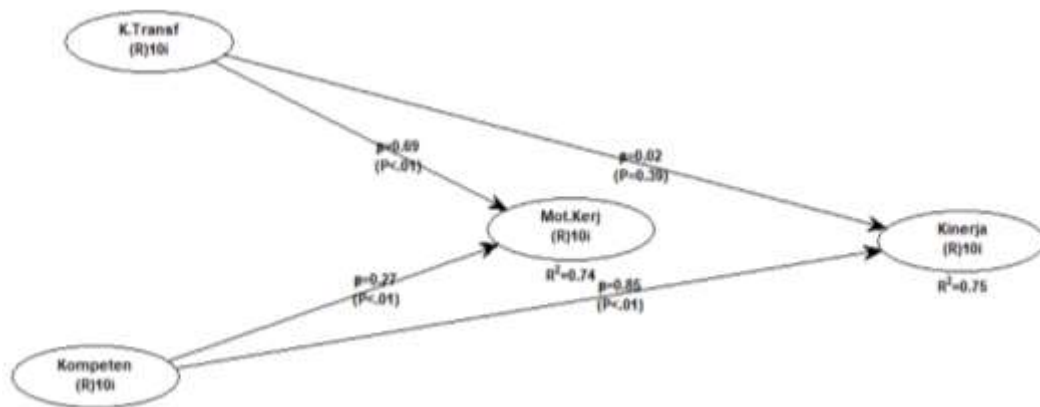
**Tabel 1 Profil Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Jenis Kelamin:</b>		
Laki-laki	179	81%
Perempuan	42	19%
<b>Total</b>	221	100%
<b>Usia Responden:</b>		
< 21 th	17	8%
21 th - 25 th	50	22%
26 th – 40 th	110	50%
> 40 th	44	20%
<b>Total</b>	221	100%
<b>Pendidikan Terakhir:</b>		
SMA sederajat	100	45%
D1/D2/D3	5	3%
S1	88	40%
S2	27	11%
S3	1	1%
<b>Total</b>	221	100%
<b>Masa Dinas:</b>		
<5 tahun	56	26%
5 tahun – 15 tahun	97	44%
16 tahun – 25 tahun	40	20%
>25 tahun	23	10%
<b>Total</b>	221	100%
<b>Penghasilan:</b>		
< Rp5.000.000	43	20%
Rp5.000.000 – Rp10.000.000	165	74%
> Rp10.000.000	13	6%
<b>Total</b>	221	100%
<b>Pangkat:</b>		
Bripda	58	26%
Briptu	52	23%
Kombes Pol, AKBP, Kopol, AKP, Ipda, Aiptu, Aipda dsb.	111	51%
<b>Total</b>	221	100%

Berdasarkan hasil pengolahan dapat diketahui bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja dan motivasi kerja atau sesuai dengan hipotesis. Hal tersebut terbukti dengan nilai estimate sebesar 0,851 dan 0,268. Selain itu, nilai signifikansi kompetensi (0,001)

artinya memiliki pengaruh signifikan pada kinerja dan motivasi kerja. Hasil pengaruh kepemimpinan transformasional positif dengan nilai koefisien sebesar 0,019 dan tidak berpengaruh signifikan pada kinerja atau probabilitas 0,388 > dari 0,05. Maka kepemimpinan transformasional tidak dapat mempengaruhi kinerja. Namun, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan bukti koefisien sebesar 0,685 dan nilai signifikansi 0,001.

Analisis hasil pengolahan data pada *path coefficient* merupakan nilai koefisien jalur atau hubungan antara pengaruh konstruk dengan variabel laten. Hasil pengujian ini juga memperoleh *P-value* antara variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen seperti yang ditampilkan dalam gambar 2.



Gambar 2 Path Coefficient dan P-values

Pada tabel 2 dapat diketahui bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja. Dapat ditunjukkan pada hasil pengolahan tersebut bahwa nilai probabilitas < 0,05 dengan nilai koefisien positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja full mediation pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan partial mediation pada hubungan kompetensi terhadap kinerja.

Tabel 2 Hasil Analisis Regresi Berganda

Hipotesis	Arah	Nilai		Keterangan
		Koefisien	Probabilitas	
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak berpengaruh pada Kinerja	Positif	0,019	0,388	Ditolak
Kompetensi berpengaruh positif pada Kinerja	Positif	0,851	0,001	Diterima
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Motivasi Kerja	Positif	0,685	0,001	Diterima
Kompetensi berpengaruh positif pada Motivasi Kerja	Positif	0,268	0,001	Diterima
Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	Positif	0,265	0,001	Diterima, Full Mediasi
Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	Positif	0,104	0,014	Diterima, Parsial Mediasi

Sumber: Pengolahan Data, 2024

### **Analisis hasil penelitian**

#### **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Berdasarkan nilai probabilitas 0,388 atau  $> p$  value 0,05, maka diartikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta. Tingginya arahan dari pimpinan tidak akan meningkatkan seseorang untuk bekerja dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ini tidak memiliki program kerja, kontrol, pengawasan, sanksi maupun pembagian kerja yang tidak jelas. Dengan ini personelnnya memiliki waktu yang terlalu longgar untuk tidak melakukan tugasnya atau bekerja sesuai dengan kemauan personelnnya. Sehingga, hipotesis dalam penelitian ini tidak dapat diterima. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Amalia et al. (2016) yang menyatakan bahwa semua arahan yang disampaikan oleh pemimpin tidak akan membuat personelnnya mengikuti atau dapat bekerja dengan baik.

#### **Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Berdasarkan nilai probabilitas 0,851 atau  $< p$  value 0,05 dapat diartikan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja personel Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seseorang dapat berdampak pada kinerja seseorang juga. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang tinggi akan memudahkan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya, karena ilmu atau kemampuan yang dimiliki juga semakin tinggi. Hasil temuan ini menggambarkan bahwa seseorang yang terus meningkatkan pengetahuan pada suatu hal, maka orang tersebut akan lebih ahli dalam melakukan pekerjaan apapun. Maka, penelitian ini menerima hipotesis atau sejalan dengan penelitian (Parashakti et al., 2020).

#### **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan nilai probabilitas 0,001 atau  $< p$  value 0,05 yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja personel Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik peran pemimpin dalam melakukan pekerjaan, maka akan meningkatkan motivasi personelnnya untuk bekerja. Seseorang cenderung mengikuti orang yang dianggap penuh dengan kebaikan atau memiliki citra baik (role model) agar dapat memiliki prestasi yang sama juga. Hasil temuan ini searah dengan penelitian (Andriani et al., 2018).

#### **Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan nilai probabilitas 0,001 kurang dari 0,05 dan path coefficient sebesar 0,268 berarti bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki akan memotivasi seseorang untuk bekerja, karena menilai bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan merupakan pekerjaan yang mudah dan sesuai dengan kapasitasnya. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniawan et al. (2021) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi juga motivasi kerja seseorang tersebut. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 dinyatakan diterima.

#### **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dimediasi oleh Motivasi Kerja**

Berdasarkan nilai probabilitas 0,001 kurang dari 0,05 dan path coefficient sebesar 0,265 berarti bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dapat memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan arahan yang disampaikan oleh pimpinannya. Seperti penelitian Sujana & Ardana (2020) menunjukkan bahwa arahan yang diberikan oleh pimpinan tidak



dapat terlaksana dengan baik atau mendorong seseorang tersebut untuk bekerja dengan baik sesuai target perusahaan, kecuali seseorang tersebut memiliki motivasi untuk bekerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5a dinyatakan diterima, artinya motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan efek full mediation.

#### **Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dimediasi oleh Motivasi Kerja**

Berdasarkan nilai probabilitas 0,014 kurang dari 0,05 dan path coefficient sebesar 0,104 berarti bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kompetensi dengan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan atau skill yang bagus dalam bidang tertentu akan melakukan pekerjaannya dengan baik ketika seseorang tersebut termotivasi untuk bekerja. Motivasi kerja akan mendorong seseorang yang kompeten dalam suatu pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5b dinyatakan diterima dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suardika, 2020).

### **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

- 1) Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa terdapat satu hipotesis yang tidak diterima dan 5 hipotesis lainnya dapat diterima. Ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan ini dapat dilihat bahwa pimpinan dapat menjadi *role model* bagi personelnnya.
- 2) Dalam pengujian juga ditemukan bahwa kompetensi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja. Hal ini menggambarkan bahwa seseorang yang kompeten akan memiliki motivasi kerja yang tinggi agar menghasilkan pekerjaan yang baik, karena kemampuan atau wawasan atau skill yang dimiliki sudah mumpuni untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- 3) Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara full mediation. Motivasi kerja dapat mendorong seseorang untuk bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah disampaikan oleh pimpinan perusahaan dengan hasil yang diharapkan.
- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja secara partial mediation. Motivasi kerja menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja seseorang meskipun seseorang tersebut memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya seseorang tidak dapat bekerja dengan baik meskipun seseorang tersebut ahli pada pekerjaan tersebut, kecuali memiliki tingkat motivasi untuk bekerja yang tinggi.

#### **Saran**

Setelah melalui tahap peninjauan latar belakang, perumusan masalah, pengkajian teoritis, pengolahan data dan perumusan hasil penelitian yang diteruskan dengan penarikan kesimpulan, maka peneliti hendak memberikan saran yang dapat digunakan bagi pihak perusahaan agar dapat menjadi pertimbangan dalam penentuan strategi yang berkaitan dengan tujuan pengembangan perusahaan, maupun bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan topik sejenis dan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Berdasarkan profil responden dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa personel Kepolisian Daerah istimewa Yogyakarta dominan berasal dari kelompok usia 26 hingga 40 tahun, sehingga pimpinan dapat lebih fokus untuk memberikan pembagian tugas yang tidak

memeberatkan satu pihak atau membagi rata sesuai dengan kemampuan personelnya, karena sebagian besar membutuhkan personelnya merupakan pekerja yang memulai berumah tangga atau tahap penyesuaian dengan keluarga yang membutuhkan *work life balance*.

Berdasarkan nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 74,5% saja. Maka dari itu pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambahkan variabel-variabel yang lain seperti faktor personal dan psikologis maupun lain sebagainya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amalia, Dzirkillah Rizqi, Bambang Swasto, and Heru Susilo. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 36(1):137–46.
- Andriani, Septi, Nila Kesumawati, and Muhammad Kristiawan. 2018. "The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance." 7(7).
- Anggraeni, Yenny, and T. Elisabeth Santosa. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis* 10(1):51–68.
- Arif, Muhammad, and Sigit Indrawijaya. 2021. "Kompetensi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Provinsi Jambi)." *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan* 10(02):315–28.
- Armstrong, Michael, and S. Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- As'ad. 2005. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Asbari, Masduki, Dewiana Novitasari, Nelson Silitonga, Didi Sutardi, and Gazali. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator." *Jurnal Manajemen* 10(2):84–99. doi: 10.30656/jm.v10i2.2371.
- Astuti, Puji, and Marlina Kurnia. 2020. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Intervening (Studi Empiris Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang)." *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology* 1(1):690–712.
- B. Uno, Hamzah. 2008. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass, Bernard M. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1):9–32.
- Bishop, John. 1987. "The Recognition and Reward of Employee Performance." *Journal of Labor Economics* 5(4, Part 2):S36–56. doi: 10.1086/298164.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Rows.
- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. 15th Edition. Pearson: Boston.
- Edison, Anwar, and Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Francisco, Gil, Roco Ramon, M. Alcover Carlos, and Barrasa Angel. 2005. "Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Group: Effect of Team Climate and Group Potency." *Journal of Managerial Psychology* 20(3):17–31.
- Gefen, David, Ben Zvi, and David A. Papula. 2019. "Data-Driven Decision Making: A Literature Review."

- Gorda, I. Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Astabrata Bali.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hitt, Michael, Christopher J, and Jay Barney. 2020. "The Impact of Performance Data on Strategic Decision-Making: A Meta-Analysis."
- Kasmir. 2012. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kurniawan, Moch Anas, Qomariah, and Dwi Cahyono. 2021. "The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees." *Journal of Economics, Finance And Management Studies* 04(10). doi: 10.47191/jefms/v4-i10-09.
- Mahardhika, Rangga, Djamhur Hamid, and Ika Ruhana. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan pada PT Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)." *Universitas Brawijaya Malang* 1(1):1–10.
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Noor, Any. 2013. *Manajemen Event*. Bandung: Alfabeta.
- Parashakti, Ryani Dhyana, Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan, and Acep Hadinata. 2020. "The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector." in *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*. Vol. 135. Batu, Indonesia: Atlantis Press.
- Putra, Praditya Maha Komang Andi, and I. Gde Adnyana Sudibya. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 8(6):3618. doi: 10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p12.
- Safria, Dhuha. 2022. "Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y." *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)* 8(2):53. doi: 10.35384/jemp.v8i2.269.
- Setia Wibowo, Cahyono. 2022. "Analisis Gaya Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Muhammadiyah Yogyakarta." *UPAJIWA DEWANTARA* 6(1):42–50. doi: 10.26460/mmud.v6i1.12607.
- Sjahrudin, Herman. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Organisasi dan Manajemen* 1(1):47–57. doi: 10.5281/ZENODO.3459962.
- Suardika, Eka. 2020. "The Role of Motivation in Mediating the Effect of Competence and Leadership on Employee Performance in Outpatient Poly Installation of Wing Amerta RSUP Sanglah Denpasar." *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA* 7(2):73–79. doi: 10.22225/jj.7.2.1962.73-79.
- Sudarmanto. 2011. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujana, Ni Putu Ayu Shela Paramitha, and I. Komang Ardana. 2020. "Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

- Karyawan.” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 9(3):904–25. doi: 10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p05.
- Vadeveloo, Thenmolli, Syamaliah Ngah Nor, and Jusoff Kamaruzaman. 2009. “The Effect of Leadership Behavior Among Academician of University Teknologi MARA Terengganu.” *Management Science and Engineering* 3(1):1–8.