

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Study Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Pontianak Cabang Gajah Mada)

Feriansyah¹, Silpanus Dian Sapala², Eddy Purnomo³, Zulimi⁴

¹Akuntansi, Institut Bisnis dan Ekonomi Indonesia

^{2&4}Manajemen, Institut Bisnis dan Ekonomi Indonesia

³Administrasi Bisnis, Institut Bisnis dan Ekonomi Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 2025,04-11

Revised: 2025, 05-20

Accepted: 2025,05-22

Keywords:

Kepemimpinan transaksional,
Kepemimpinan transformasional,
Motivasi kerja,
Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu yang menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*), yakni memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel- variabel melalui pengujian hipotesis. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *sampling purposive* sampel yang digunakan berjumlah 47 responden. Metode penelitian menggunakan *path analysis* menggunakan alat *software* SPSS 24. Data dianalisis menggunakan uji instrument dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap variabel memberikan pengaruh yang signifikan meskipun pengaruhnya tidak terlalu besar. Secara parsial gaya kepemimpinan Transaksional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara parsial gaya kepemimpinan Transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara parsial Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Kerja (Z). Secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Kerja (Z).

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of transactional leadership style and transformational leadership style on employee performance through work motivation as an intervening variable. This research is a survey research, which uses an explanatory research type, which provides an explanation of the causal relationship between variables through hypothesis testing. The sampling technique in this study using purposive sampling technique, the sample used amounted to 47 respondents. The research method uses path analysis using SPSS 24 software. Data were analyzed using instrument tests and path analysis. The results showed that each variable had a significant effect even though the effect was not too large. Partially Transactional leadership style (X1) has a significant influence on employee performance (Y). Partially Transformational leadership style (X2) has a significant influence on employee performance (Y). Partially, work motivation (Z) has a significant effect on employee performance (Y). Partially Transactional Leadership style (X1) has a significant effect on Work Motivation (Z). Partially, the Transformational Leadership style (X1) has a significant influence on work motivation (Z). Partially the Transactional Leadership style (X2) has a significant influence on employee performance (Y) through work motivation (Z). Partially, the Transformational Leadership style (X2) has a significant influence on employee performance (Y) through work motivation (Z).

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



Corresponding Author:

Feriansyah,

Akuntansi, Nama Institut Bisnis dan Ekonomi Indonesia

Pontianak, Kalimantan Barat

Ferimanajemendakwah2@gmail.com

Pendahuluan

Menurut Hasibuan (2020) Gaya kepemimpinan adalah sebuah kemampuan yang terdapat didalam diri seseorang untuk bisa mempengaruhi orang lain atau memandu pihak tertentu

untuk mencapai tujuan. Penelitian Fajrin (2018) mengatakan pengaruh dari gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang dekat dan kontribusi baik pada karyawan dapat memotivasi dan memberikan arahan pada karyawannya agar dapat berpotensi pada tugas dan tanggung Jawabnya.

Kinerja adalah suatu hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Abdullah (2014) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (hasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang perbankan, dan bentuk usaha. Bank BRI adalah bank yang mengedepankan usaha dalam sektor KUR (Kredit Usaha Rakyat). Bank BRI, sebagai pionir untuk bank yang menyediakan jasa kredit permodalan usaha untuk Indonesia serta memiliki *brand image* di masyarakat sebagai bank BUMN yang khususnya melayani kredit usaha rakyat (KUR) kini sudah mulai tersaingi dengan bank-bank lain yang sudah mulai berkecipuk di kredit tersebut, namun Bank BRI juga menerima simpan pinjam seperti halnya pada bank lain. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, BRI selalu memberikan pelayanan yang baik kepada nasabahnya. Untuk menjadi bank yang terbaik kinerja karyawan perlu diperhatikan agar stabilitas kinerja perusahaan terjaga dan dapat terus ditingkatkan (*Detik Finance*, <https://katadata.co.id> >berita>).

Refriyansa (2020) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Cabang Palembang. Dalam penelitian bahwa Pemimpin dapat mengarahkan dan memberikan target pada karyawan sehingga mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Di dukung oleh penelitian Susilo (2018) Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, semakin rajin karyawan untuk meningkatkan kinerja maka hasil yang berprestasi atau berhasil mencapai kinerja sesuai yang ditetapkan organisasi.

Penilaian kinerja karyawan Bank BRI Cabang Gajah Mada Kota Pontianak menggunakan dua cara yaitu penilaian perilaku kerja karyawan dan penilaian sasaran kerja. Di dalam Bank BRI Cabang Gajah mada Kota Pontianak kualitas karyawan diharapkan memenuhi standar yang ditetapkan oleh bank. Kualitas karyawan dapat diukur dengan penilaian perilaku kerja yang meliputi aspek pelayanan pelanggan, dorongan prestasi, integritas dan Kerjasama.

Kajian Teori

Pengertian Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Fajrin & Susilo, 2018)

Dari definisi di atas bahwa gaya kepemimpinan ialah perilaku seseorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya dan gaya kepemimpinan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Kepemimpinan Transaksional

Menurut AgusPurwanto (2020) Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada menjelaskan peran dan persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan baik positif maupun negatif terhadap hasil kinerja para karyawan tersebut.

Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada menjelaskan peran serta dan persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan baik motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan kesetiaan yang lebih tinggi dari para pengikutnya (*Shin et al.*, 2019). Adapun indikator- indikator sebagai berikut :

1. *Contigent Reward*
Contigent Reward mendapatkan imbalan hasil kerja yang dilakukan.
2. *Management by exception*
Pimpinan mengoreksi atas kinerja karyawan yang dilakukan.
3. *Management by Exceptoin active*
Pimpinan memberikan sanksi ketika pekerjaan saya tidak sesuai target

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Agus Purwanto (2020) Gaya Kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*) adalah gaya kepemimpinan berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan dari pada tujuan-tujuan pribadi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional antara lain :

1. Pemimpin membangun visi masa depan yang menarik
2. Pemimpin menunjukkan rasa optimis
3. Pemimpin menunjukkan rasa antusias
4. Pemimpin berkorban demi kebaikan bersama
5. Pemimpin dapat menjadi panutan, suri teladan dan contoh bagi karyaawan
6. Pemimpin memberikan dukungan dan semangat pada karyawan

Ciri lain dari gaya kepemimpinan trasnformasional adalah para pemimpin berusaha untuk menumbuhkan kepercayaan, mencoba mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain, memperlihatkan pengorbanan dirinya dan bertindak sebagai agen moral, fokus kepada diri mereka sendiri dan para pengikutnya dalam sasaran yang melampaui kebtuhan yang lebih dekat dengan kelompok kerja.

Pemimpin yang memberikan *support* penuh kepada karyawan agar bersemangat dalam bekerja, membantu dalam mengatasi dan menemukan pemecahan masalah, memperhatikan dan memberikan apresiasi kepada karyawan atas kemampuan yang dimilikinya, selalu melakukan kerja tim yang melibatkan atasan dan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan transformasional (Afsar, 2019).

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan daripada mengejar tujuan-tujuan pribadi (Kreitner dan Kinicki, 2014). Adapun ciri-ciri dari pemimpin transformasional adalah :

1. *Idealized Influence* (Kharismatik)
Idealized Influence adalah kemampuan mempengaruhi bawahan tentang pentingnya nilai-nilai, moral, etika, keyakinan, serta komitmen dan tekad untuk mewujudkan suatu tujuan. Pemimpin menekankan dan secara konkrit menerapkan rasa saling percaya karena kemampuan yang tinggi pemimpin dapat memecahkan berbagai masalah yang di hadapi.
2. *Inspiration Motivation* (Motivasi inspiratif)
Inspirasi motivasi merupakan kemampuan atasan merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi sedemikian rupa sehingga menimbulkan inspirasi bagi bawahan untuk berkomitmen guna mencapai tujuan. Kemampuan menginspirasi pemimpin membuat bawahan yakin bahwa tujuan dapat dicapai secara sukses.
3. *Individual Consideration* (Konsiliderasi individual)
Individual konsiliderasi merupakan kemampuan pimpinan untuk memperhatikan dan memperlakukan bawahan secara individual dengan semaksimal mungkin. Pemimpin secara empati dapat mendengarkan masalah dan keluhan dari bawahan serta memberikan nasihat yang dibutuhkan oleh bawahannya.
4. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
Pemimpin berhubungan langsung dengan bawahan secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan,, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

Pengertian Kinerja

Menurut Irfan (2018) menyatakan kinerja adalah hasil yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika. Ketika hasil yang dapat diperoleh organisasi sesuai dengan misi, maka hasil ini adalah kinerja organisasi yang bersangkutan, sementara jika hasil ini berbeda misi organisasi maka dengan sendirinya hasil itu tidak termasuk kerja organisasi.

Sedangkan Menurut Bernard (2021) ada beberapa indikator kinerja sebagai berikut :

1. *Quality*

Kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses pelaksanaan kegiatan. Ini berakibat dengan jumlah keluaran yang dihasilkan

2. *Quantity*

Kualitas ialah mutu yang dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. *Timeliness*

Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

4. *Cost-Effectiveness*

Penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan untuk pencapaian target tertinggi atau sebaliknya, pengurangan dari beberapa unit atau instansi dan penggunaan sumber-sumber organisasi.

5. *Interpersonal Impact*

Karyawan menunjukkan perasaan *self esteem* (harga diri), *goodwill*, dan kerja sama di antara rekan sekerja dan bawahannya.

Dilihat dari definisi diatas, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi organisasi, dalam pencapaiannya terkandung pada proses output. Variabel proses terkait dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan prosedur ketentuan yang berlaku. Sedangkan *output* terlihat pada sejauh mana realisasi misi dan tujuan organisasi itu tercapai.

Motivasi kerja

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Hubungan kinerja – penghargaan akan menjadi kuat, apabila individu merasa bahwa diberi penghargaan adalah kinerja (Sudiro, 2018). Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima oleh seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan individu (Wlodkowski, 2019)

Sedangkan Menurut Teory David Mc Clelland dalam Hasibuan (2020) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

David Mc Clelland juga mengatakan ada tiga kebutuhan dalam motivasi :

1. *Need For Achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)
2. *Need For Affiliation* (Kebutuhan Sosial)
3. *Need Of Power* (Kebutuhan untuk Berkuasa)

Menurut Hasibuan (2020) motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sebagaimana menurut mangkunegara (2017) motivasi berbentuk sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai

tujuan instansi. Sikap pegawai yang pro dan aktif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yang menggunakan jenis penelitian eksplanatif, yaitu memberikan penjelasan tentang hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dimana peneliti ingin mengetahui hubungan sebab akibat atau pengaruh antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Transformasional) dan variabel intervening (Motivasi Kerja) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan), dengan mengkuantifikasi data yang diperoleh dari kuesioner yang akan disebarakan kepada responden (Sugiyono, 2020)

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif yaitu memberikan penjelasan tentang hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dimana peneliti ingin mengetahui hubungan sebab akibat atau pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan kuesioner yang dikumpulkan dari responden. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 47 orang karyawan tetap Bank BRI Cabang Gajah Mada Kota Pontianak. Data dan informasi dari hasil penelitian dengan kuesioner akan dianalisis secara kuantitatif. Model hubungan variabel dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Hubungan variabel berupa jalur, apabila ada tindakan (variabel bebas/bebas (X), intervening (antara) dan variabel terikat/terikat (Y) (tindakan).

Hasil dan Pembahasan

Pengujian Hipotesis

- Uji signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Tabel Ringkasan Hasil pengujian uji Parsial (Uji t)

Model	B	Standardized Coefficients	T	Sig
Constant	-9.799	0	1,299	0,201
X1	0,852	0,393	3,422	0,001
X2	0,165	0,354	3,079	0,004
Z	0,754	0,540	4,228	0,000
Variabel Dependent : Y				

Sumber : uji SPSS 24 (2025)

Berdasarkan variabel gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki t_{hitung} sebesar 3,422 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 2.017 maka di peroleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,422 > 2.017$. sementara itu nilai signifikan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) adalah 0,001 apabila dibandingkan dengan α 5% maka $0,0001 < 0,05$. Dengan demikian H_0 di tolak, ini berarti secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki t_{hitung} sebesar 3,079 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 2.017 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 3.079 > 2.017$. sementara itu nilai signifikan gaya kepemimpinan transformasional (X2) adalah 0,004 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,004 < 0,05$ dengan demikian H_0 di tolak, ini berarti secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja (Z) diketahui memiliki t_{hitung} sebesar 4,228 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 2.017 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 4,228 > 2.017$. sementara itu nilai signifikan Motivasi Kerja (Z) adalah 0,000 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,000 < 0,05$ dengan demikian H_0 di tolak, ini berarti secara parsial motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karen itu, semakin banyak motivasi atau dorongan yang diberikan terhadap karyawan. Maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Sementara

koefisien beta motivasi kerja sebesar 0,540 atau 54,0% . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja sebesar 54,0% terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

- Analisis Model Jalur Persamaan I

Tabel

Model persamaan jalur 1 antara gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformatif terhadap motivasi kerja

Metode	B	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
Constans	23.824		4.523	0,000
X1	620	0,399	3.287	0,002
X2	135	0,403	3.321	0,002
Variabel : Motivasi kerja				

Sumber : SPSS 24 olah data (2025)

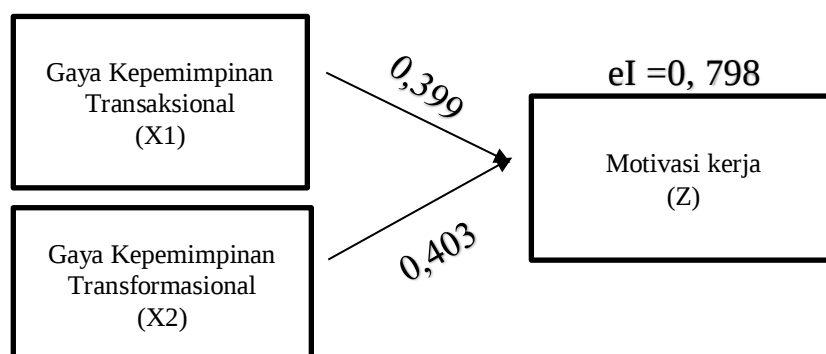
Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat besar nilai signifikan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) sebesar 0,002 < 0,05 berarti H1 diterima terdapat pengaruh secara langsung dan positif (nilai constan 0,620). Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z).

Dari tabel di atas dapat dilihat besar pengaruh dari angka *standardized coefficient*, besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,399 atau 39,9 % sedangkan untuk nilai $e1 = \sqrt{1-0,363}$ sebesar 0,798.

Berdasarkan Nilai gaya kepemimpinan Transformatif (X2) sebesar 0,002 < 0,05 berarti H₂ diterima terdapat pengaruh secara langsung dan positif (constan 0,135) Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap Motivasi Kerja.

Dari tabel di atas, dapat dilihat besar pengaruh dari angka *standardized coefficient* besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,403 atau 40,3 % sedangkan nilai $e1 = \sqrt{1-0,363}$ sebesar 0,798.

Struktur Hubungan kausal Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)



Gambar Struktur Hubungan Kausal

Besar pengaruh gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) dan gaya Transformatif (X2) terhadap Motivasi Kerja secara gabungan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.363	.334	2.354
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformatif, Kepemimpinan Transaksional				

Sumber : SPSS 24 olah data (2025)

Berdasarkan hasil hitungan tabel diatas dapat terlihat nilai R Square 0,363 atau 36,3%. Untuk nilai $e = \sqrt{1-0,363}$ sebesar 0,798. Hal ini menunjukkan besar pengaruh gaya Kepemimpinan Transaksional dan gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi kerja secara gabungan yaitu 79,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain atau dinilai error dari penelitian.

a. *Analisis Model Jalur persamaan 2*

Besar pengaruh gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Transformatif dan Motivasi kerja pada Kinerja Karyawan pada Tabel dibawah ini :

Tabel

Model persamaan jalur 2 antara gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformatif dan motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model	B	Standardized Coefficients	T	Sig
Constant	-9.799	0	1,299	0,201
X1	0,852	0,393	3,422	0,001
X2	0,165	0,354	3,079	0,004
Z	0,754	0,540	4,228	0,000
Variabel Dependent : Y				

Sumber : SPSS 24 olah data (2025)

Berdasarkan tabel di atas besar nilai signifikan gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) sebesar $0,001 < 0,05$ berarti diterima terdapat pengaruh secara langsung dan positif (nilai Costan 0,852) Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap kinerja Karyawan (Y). Besar pengaruh dari angka *standardized coefficient* besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,393 atau 39,3%.

Berdasarkan nilai signifikan gaya kepemimpinan Transformatif (X2) sebesar $0,004 < 0,05$ berarti diterima terdapat pengaruh secara langsung dan positif (nilai Costan 0,165) Gaya kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap kinerja Karyawan (Y). Besar pengaruh dari angka *standardized coefficient* besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,354 atau 35,4%.

Berdasarkan nilai signifikan Motivasi Kerja (Z) sebesar $0,000 < 0,05$ berarti diterima terdapat pengaruh secara langsung dan positif (nilai Costan 0,754) Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). besar pengaruh dari angka *standardized Coefficient* besar pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,540 atau 54%.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat besar gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) dan Motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan untuk nilai $e1 = \sqrt{1-0,553} = 0,668$. Besar pengaruh gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) dan Motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara gabungan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Model Summar

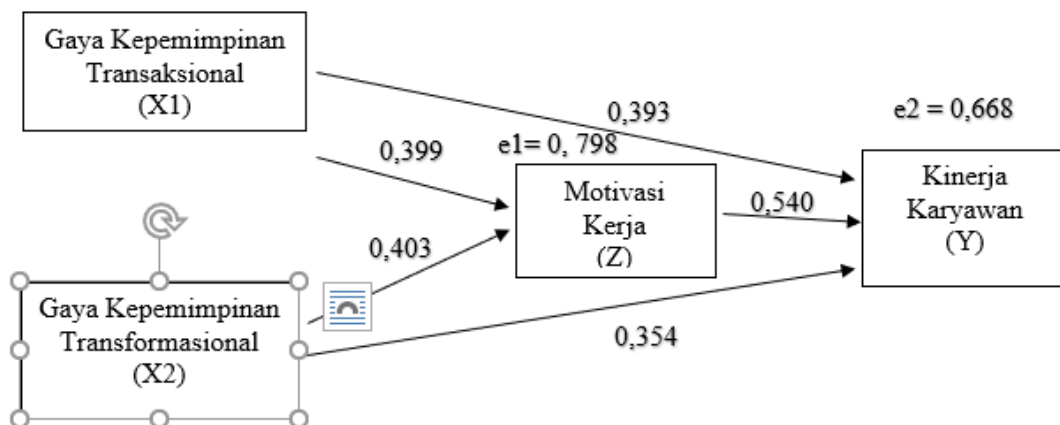
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.553	.522	2.786
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformatif				

Sumber : di olah SPSS 24 (2025)

Berdasarkan tabel di atas nilai model Summary R Square sebesar 0, 553 atau 55,3%. sedangkan untuk nilai $e1 = \sqrt{1-0,553} = 0,668$. hal ini menunjukkan besar pengaruh gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) dan Motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). secara gabungan sebesar 66,8 % sedangkan sisa dipengaruhi oleh faktor lain atau nilai eror dari penelitian.

Dengan demikian diperoleh model jalur II sebagai berikut :

Struktur hubungan kausal Gaya kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan transformatif (X2), dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar. Struktur Hubungan Kausal

Uji Sobel test

a. Sobel Test Variabel Mediasi Motivasi Kerja

Hasil regresi untuk perhitungan *sobel test* diperoleh sebagai berikut:

Tabel regresi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.568	5.136		3.031	.004
	Kepemimpinan Transaksional	.700	.207	.450	3.383	.001
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja						

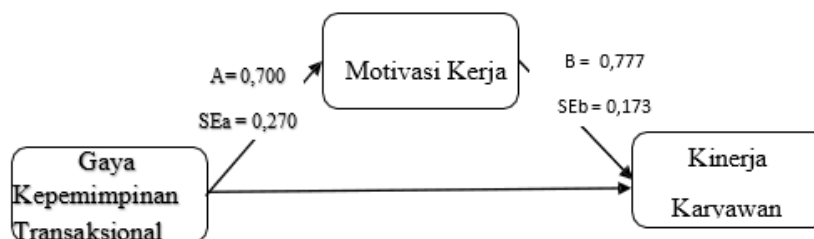
Sumber : olahan data primer (2025)

Tabel regresi pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.274	5.716		3.197	.003
	Motivasi Kerja	.777	.173	.556	4.488	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber : olahan data primer (2025)

Dari tabel hasil regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja sebesar 0.700 dengan standar eror 0.207 dan nilai signifikan 0,001, kemudian untuk Motivasi kerja mendapatkan nilai koefisien 0.777 dengan standar eror 0,173 dan signifikan 0,000. Sehingga Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja demikian juga Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Jika digambarkan akan terbentuk model :



Gambar :

Diagram Sobel Test Variabel Motivasi Kerja

Nilai Z dari sobel test tidak dapat dihasilkan langsung dari regresi tetapi dengan perhitungan secara manual dengan rumus *sobel test*. Hasil perhitungan nilai z dari *sobel test* adalah.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

$$Z = \frac{0,700 \times 0,777}{\sqrt{(0,777^2 \times 0,270^2) + (0,700^2 \times 0,173^2)}}$$

$$Z = \frac{0,5439}{0,0711} = 7,649$$

Dari hasil perhitungan uji Sobel diatas diperoleh nilai z sebesar 7,649, karena nilai z yang diperoleh sebesar 7,649 > 2,78 dengan taraf signifikansi 5% maka membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

b. Uji *Sobel Test* Variabel mediasi Motivasi Kerja

Hasil regresi untuk perhitungan *sobel test* diperoleh sebagai berikut:

Tabel

Tabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.964	2.103		19.000	.000
	Kepemimpinan Transformasional	-.152	.044	-.454	-3.417	.001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : olahan data primer (2025)

Tabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.274	5.716		3.197	.003
	Motivasi Kerja	.777	.173	.556	4.488	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : olahan data primer (2025)

Dari tabel hasil regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,152 dengan standar error sebesar 0,044 dan nilai signifikan sebesar 0,001, kemudian untuk Motivasi Kerja mendapatkan nilai koefisien sebesar 0,777 dengan standar error sebesar 0,173 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Sehingga Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja begitu pula dengan

Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Jika dijabarkan maka akan terbentuk model:

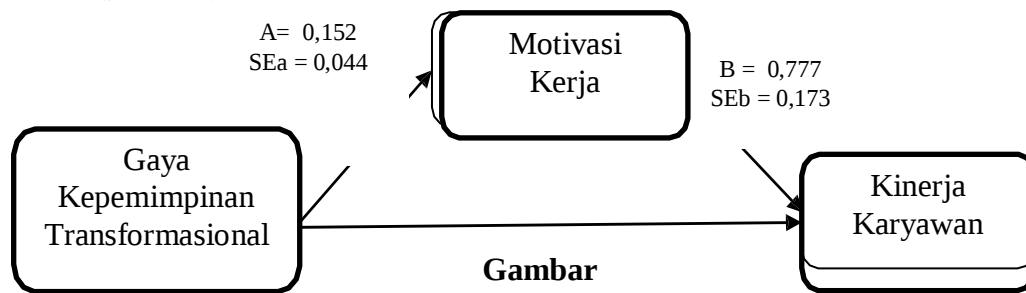


Diagram Sobel Test Variabel Motivasi Kerja

Nilai Z dari *sobel test* tidak dapat dihasilkan langsung dari regresi tetapi dengan perhitungan secara manual dengan rumus *sobel test*. Hasil perhitungan nilai z dari *sobel test* adalah.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

$$Z = \frac{0,152 \times 0,777}{\sqrt{(0,777^2 \times 0,044^2) + (0,152^2 \times 0,173^2)}}$$

$$Z = \frac{0,1181}{0,2843} = 4,154$$

Dari hasil perhitungan *sobel test* di atas mendapatkan nilai z sebesar 4.154, karena nilai z yang diperoleh sebesar 4.154 > 2,78 dengan tingkat signifikan 5% maka membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kota Pontianak Cabang Gajah Mada.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Gajah Mada Kota Pontianak. Berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki nilai thitung sebesar 3,422 jika dibandingkan dengan ttabel 2,017, diperoleh nilai thitung > ttabel = 3,422 > 2,017. Sedangkan nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) sebesar 0,001 jika dibandingkan dengan α 5%, 0,0001 Dengan demikian H_0 di tolak, ini berarti secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian H_0 ditolak, ini berarti secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Agus (2020). Ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Purworejo dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Cabang Purworejo. Judul penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Cabang Purworejo yang berjumlah 80 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kota Pontianak Cabang Gajah Mada

Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai t hitung sebesar 3,079 jika dibandingkan dengan t_{tabel} 2,017, maka diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,079 > 2,017$. Sedangkan nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional (X^2) sebesar 0,004 jika dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$, maka diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,079 > 2,017$.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kota Pontianak Cabang Gajah Mada

Berdasarkan Motivasi Kerja diketahui memiliki t hitung sebesar 4,228 jika dibandingkan dengan t_{tabel} 2,017 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 4,228 > 2,017$. Sedangkan nilai signifikansi Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,000 jika dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh 0,000 dengan demikian H_0 ditolak, ini berarti secara parsial motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini selaras dengan penelitian Sitorus (2021) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kota Pontianak Cabang Gajah Mada

Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, setelah dilakukan uji statistik diperoleh nilai t hitung sebesar 3,287 $>$ 2,017. Sedangkan nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,002.

Dengan demikian H_0 ditolak, ini berarti bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Susilo (2018) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kota Pontianak Cabang Gajah Mada

Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, setelah dilakukan uji statistik diperoleh nilai t hitung sebesar 3,321. Sedangkan nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,002 jika dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka 0,002 Berdasarkan penelitian terdahulu yaitu penelitian Prayudi (2020) Penelitian ini mencari tahu dan memaparkan tentang gambaran kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Responden berjumlah 75 orang dengan teknik pengambilan sampel dari keseluruhan populasi yang berjumlah 74 orang. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,210. Nilai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (0,587). Artinya gaya kepemimpinan transformasional tepat untuk diterapkan pada karyawan, namun jika melalui motivasi kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu 0,210 daripada pengaruh langsungnya terhadap kinerja sebesar 0,587.

Pengaruh Gaya kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kota Pontianak Cabang Gajah Mada

Berdasarkan hasil uji Statistik dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja setelah

dilakukannya uji statistik di dapat t_{hitung} sebesar 4,228 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 2.017 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 4,228 > 2.017$. Sementara itu nilai signifikan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) adalah 0,001 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka $0,0001 < 0,05$. Dengan demikian H_0 di tolak, ini berarti secara parsial gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi Kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu Refriyansa (2020) dengan judul Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sinarmas Syariah Cabang Palembang penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bank Sinarmas Cabang Palembang. Penelitian lain yaitu Saputro dan Siagian (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office PT. Marifood. Hasil gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Apabila motivasi kerja para karyawan tinggi maka karyawan dapat memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu diperlukan motivator yang kuat dari pihak perusahaan terutama dari pemimpin perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil *sobel test* 7,649 yang berarti variabel Kepuasan Kerja mampu mempengaruhi secara tidak langsung variabel Kinerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kota Pontianak Cabang Gajah Mada

Berdasarkan hasil Statistik dapat disimpulkan gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja setelah dilakukan uji Statistik di dapat t_{hitung} sebesar 4,228 apabila dibandingkan dengan t_{tabel} 2.017 maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel} = 4,228 > 2.017$. Sementara itu nilai signifikan gaya kepemimpinan transformasional (X2) adalah 0,004 apabila dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$ maka diperoleh $0,004 < 0,05$ dengan demikian H_0 di tolak, ini berarti secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi Kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu R Djatol (2019) dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Bank BNI Syariah Palu. Berdasarkan hasil penelitian koefisien untuk variabel motivasi kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja kerja karyawan akan meningkat.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk memutuskan seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Berbasis Nilai (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk Kantor Cabang Gajah Mada Kota Pontianak. Kesimpulan dari pertimbangan ini diperoleh dari pengujian yang terukur dengan menggunakan program SPSS form 24 dengan uji analisis jenis Way pada taraf signifikan 5% atau teori yang telah dijelaskan. Gaya kepemimpinan berbasis nilai mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan taraf pengaruh sebesar 39,3%. Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan sebesar 35,4%. Gaya Kepemimpinan Inspirasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan sebesar 54%. Gaya Kepemimpinan Berbasis Nilai mempunyai pengaruh positif dan signifikan sebesar 39,9%. Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan sebesar 40,3%. Dampak Mode Administrasi Berbasis Nilai terhadap Eksekusi Pekerja melalui Inspirasi Kerja dengan tingkat dampak sebesar 39,3% dan dampak Mode Otoritas Transformasional terhadap Eksekusi Pekerja melalui Inspirasi Kerja dengan tingkat dampak sebesar 35,4%.

Referensi

- Afsar, B. a. U., W.A. (2019). " *Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate* ", . ", *European Journal of Innovation Management*, vol.23, pp. 402-428, Article No. 3. <https://doi.org/>. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agus Purwanto, & Masduki Asbari. (2020). Model Pengaruh gaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Tansformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Di Jawa Tengah. *Edupsycouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 6724–6748.
- Bernard, M. 2021. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 2, pp. 19-31
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. X1.

- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Administrasi Bisnis*, vol.61, Article no.4.
- Ghozali, H.I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS. Edisi 9. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Melayu S, P. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.PT. Bumi Aksara.
- Irfan, R. (2020). Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi terhadap Kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima. *jurnal Ilmu Sosial dan penelitian*, vol. 4, Article No. 3. <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/index>
- Juhji, J., Syafe', Z., & Gunawan, A. (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172–186.
- Shin, Y. C. M., Billing3, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, vol. 18, 187–210. <https://doi.org/doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Sudiro Achmad. (2018). *Prilaku Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara
- Sugiyono (2020). *Statistika Non Parametris*. Bandung. Alfabeta
- Wlodkowski, M. B. G. a. R. J. (2019). Intrinsic Motivation as the Foundation for Culturally Responsive Social-Emotional and Academic Learning in Teacher Education. *Teacher Education Quarterly*, vol.36, 53-66. <https://www.jstor.org/stable/26841576>