

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MODERASI MASA KERJA

Noermijati

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jl. MT.Haryono No.165 Malang, 65145, Indonesia

Abstract

Leadership had a critical role for banking organization to enhance employee performance. In addition, organization had to pay more attention to employee's work motivation and tenure. The research purposes were to analyze the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance, and the role of tenure to moderate the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance. This research involved 100 operational employees as the respondents with simple random sampling technique. By using Moderation regression analysis, it was found that transformational leadership significantly influenced employee performance. However, work motivation did not influence employee performance. Tenure moderated the role of transformational leadership on employee performance; meanwhile, tenure did not moderated the effect of work motivation on employee performance of BRI Bank, Jombang branch.

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

Sumberdaya manusia merupakan salah satu komponen penentu, tercapai atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumberdaya manusia yang memiliki kinerja tinggi akan sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu menjadi hal yang mutlak bagi organisasi untuk memperhatikan kinerja karyawan mereka. Ada banyak hal yang harus diperhatikan agar sumberdaya manusia dalam organisasi memiliki kinerja yang tinggi, diantaranya

pengelola organisasi harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut. Organisasi juga perlu memperhatikan motivasi kerja dari para karyawannya. Dalam rangka mendorong para karyawan untuk berkinerja tinggi, maka perlu peran serta kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Korespondensi dengan Penulis:

Noermijati: Telp. +62 341 558 224

E-mail: noermijati@yahoo.com

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Moderasi Masa Kerja

Noermijati

Gaya kepemimpinan transformasional yang mengadopsi pendapat Bass (1985), Bass & Avolio (1994) dan Fu (2000), intinya kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang senantiasa berusaha melakukan perubahan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional mentransformasi pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, sehingga bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan tugas melebihi dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional juga harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut. Bass dan Avolio (1994) mengistilahkan kepemimpinan transformasional, mentransformasi bawahannya melalui 4 I (*Fours I's*) yaitu: "pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)".

Gaya kepemimpinan transformasional dirasa sangat sesuai dengan kondisi organisasi perbankan. Penelitian ini menggunakan model pengukuran kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1985) dan Bass & Avolio (1994) dengan empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, pertimbangan individual; dan motivasi inspirasional.

Robbins (2003), menyatakan bahwa seseorang yang termotivasi akan berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan sesuatu yang dapat menghasilkan kinerja yang bermanfaat bagi organisasi. Sedangkan menurut Luthans (2011), pekerja perlu untuk dimotivasi agar tercapai kepuasan kerja yang pada akhirnya akan diikuti oleh pencapaian kinerja yang tinggi baik secara individu maupun kelompok. Di era persaingan yg ketat, organisasi perbankan harus bisa memotivasi para

anggotanya, bahwa mereka memiliki peran penting dalam meraih keunggulan bersaing. Bahkan organisasi berusaha mencari jalan yang kreatif, sebagai salah satu bentuk daya tarik organisasi (Barnett & Lisa, 2007). Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya, organisasi perbankan juga perlu memperhatikan masa kerja karyawan. Apakah untuk karyawan dengan masa kerja yang berbeda, akan memiliki tingkat kinerja yang berbeda, apakah masa kerja memiliki kontribusi dalam hal pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Armstrong (2004), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil yang dikerjakan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu, hasil ini dapat berupa barang dan jasa atau kemampuan dan perilaku dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan Mathis & Jackson (2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa-apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan, serta seberapa besar karyawan berkontribusi kepada organisasi.

Penelitian terdahulu oleh Maharani dkk. (2013) menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Indrayanto dkk, (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Indrayanto (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain gaya kepemimpinan yang tepat, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan juga perlu diperhatikan motivasi kerja mereka.

Penelitian yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan oleh Manolopoulos (2008), hasilnya motivasi intrinsik memiliki peran yang lebih besar dalam menghasilkan kinerja, indikator motivasi intrinsik terdiri dari karya kreatif, pengakuan atas prestasi, dan otonomi ditempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Bendoly & Prietula (2008) menunjukkan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan. Ferguson & Reio (2010) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Primasari (2014) menempatkan masa kerja sebagai salah satu variabel moderasi antara pengaruh stressor dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten tersebut merupakan celah penelitian yang menimbulkan peluang untuk meneliti kembali hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh masa kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jombang. BRI sebagai salah satu BUMN di bidang perbankan yang mempunyai jaringan terluas, unit kerja terbanyak di Indonesia, serta berhasil memperoleh laba tertinggi pada tahun 2013 yaitu sebesar 21 triliun, dan mampu menyerap sekitar 115.000 tenaga kerja. Dalam menjalankan fungsi operasionalnya, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jombang juga mengacu budaya kerja yang berlaku di lingkungan wilayah kerja BRI di seluruh Indonesia (Hapsari,2014).

Agar tetap bisa menjadi salah satu perbankan terkemuka di Indonesia, BRI cabang Jombang sebagai salah satu bagian dari BRI di Indonesia harus mampu terus menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya, diantaranya dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan memperhatikan motivasi kerja karyawan serta mengamati peran masa kerja karyawan. Masa kerja adalah bagian dari variabel demografi. Mengacu pendapat Nabirye (2011), demografi karyawan meliputi usia karyawan, pekerjaan suami, jumlah anak, dan masa kerja. Masing-masing komponen variabel demografi tersebut dikelompokkan dalam dua kategori, masa kerja juga dikelompokkan ke

dalam dua kategori yaitu kategori masa kerja yang sudah lama, dan masa kerja yang masih baru. Dalam penelitian ini masa kerja berperan sebagai variabel moderasi dengan mengelompokkannya kedalam kriteria masa kerja lama dan baru.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, peran moderasi variabel masa kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yang *et al.* (2012) dan Indrayanto dkk. (2014) menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan serta kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian empiris, hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah:

H₁: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Bycio *et al.* (1995), Kovack (1995), Bendoly & Prietula (2008), Manolopoulos (2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian empiris, hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah:

H₂: motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Primasari (2014) menggunakan masa kerja sebagai salah satu variabel yang berperan sebagai pemoderasi antara stressor dan stress kerja terhadap kinerja karyawan, maka dalam penelitian sekarang, mengisi celah dengan memasukkan masa kerja sebagai variabel moderasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian empiris, hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah:

H₃: masa kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

H₄: masa kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

METODE

Jenis penelitian ini adalah eksplanatori, dengan populasi adalah karyawan level menengah ke bawah pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jombang, yaitu 274 orang karyawan non pimpinan, menggunakan rumus Taro Yamane dalam Riduan & Engkos (2008), diperoleh jumlah sampel 100 orang, yang diambil menggunakan teknik *propotional random sampling*. Analisis regresi moderasi hirarkis digunakan untuk menentukan peran moderasi dari variabel masa kerja pada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Menggunakan *multiple stage regression analysis*, tahap-tahap analisis regresi hirarkis adalah sebagai berikut: (1) tahap pertama, regresi dilakukan hanya pada variabel independen terhadap variabel dependen pada model yang digunakan. (2) Tahap kedua, memasukkan interaksi variabel moderasi/perkalian variabel independen dengan variabel moderator (Adiningsih dalam Primasari, 2014).

Definisi operasional variabel menjelaskan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bass (1995), Bass & Avolio (2004), Yukl (2007), Mony (2012), dengan indikator kharisma, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seorang karyawan untuk berusaha melakukan sesuatu dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Dalam penelitian ini, untuk mengukur motivasi kerja, diadopsi dari teori kebutuhan Maslow (Robins, 2003) dengan lima kebutuhan manusia sebagai indikator motivasi kerja sebagai berikut: kebutuhan dasar, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku karyawan yang terkait dengan kontribusinya pada pekerjaan inti yang dilakukan di perusahaan tempatnya bekerja. Untuk mengukur kinerja karyawan, penelitian ini mengacu pada kuesioner penelitian terdahulu yang digunakan oleh Karakurum (2005) dan Primasari (2014), dengan indikator sebagai berikut: kualitas kerja, kepatuhan pada aturan, kerelaan membantu rekan kerja, dan kemampuan karyawan.

Masa Kerja

Masa kerja adalah bagian dari variabel demografi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu

pendapat Nabirye (2011). Masa kerja dikelompokkan ke dalam 2 kategori: masa kerja lama dan baru.

dan kinerja karyawan juga sudah pada level yang tinggi, seperti tertera pada pada Tabel 2.

HASIL

Deskripsi Responden

Gambaran umum tentang jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan pendidikan dari 100 responden ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	(%)
Jenis kelamin		
Perempuan	34	34
Laki-laki	66	66
Umur		
20 – 30 tahun	75	75
31 – 40 tahun	23	23
41 – 50 tahun	2	2
Lama Bekerja		
< 5 tahun (baru)	76	76
5 tahun keatas (lama)	24	24
Total	100	100

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah laki-laki, dengan usia mayoritas 40 tahun ke bawah, serta mayoritas masa kerja tergolong baru, yaitu kurang dari 5 tahun.

Nilai *mean* dari masing-masing variabel penelitian menunjukkan bahwa menurut persepsi responden, kepemimpinan transformasional telah dilaksanakan pada level cukup menuju baik, motivasi kerja karyawan sudah berada pada level tinggi,

Tabel 2. Nilai *Mean* Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Mean
Kepemimpinan Transformasional	
Kharisma	3,66
Inspirasi	3,69
Stimulasi intelektual	3,64
memperhatikan individu	3,87
Motivasi Kerja	
Kebutuhan dasar	3,77
Kebutuhan keselamatan	3,54
Kebutuhan sosial	3,76
Kebutuhan penghargaan	4,20
Kebutuhan aktualisasi diri	3,91
Kinerja Karyawan	
Kualitas kerja	3,45
Kepatuhan pada aturan	4,12
Rela membantu rekan kerja	4,30
Kemampuan karyawan	3,66
	4,26

Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dari nilai korelasi *product moment* Pearson menunjukkan bahwa nilai *r* hitung lebih besar dari nilai *r* tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka semua item kuesioner adalah *valid*. Sedangkan Uji reliabilitas dengan menggunakan Alpha Cronbach menunjukkan bahwa semua item kuesioner memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach $\geq 0,6$, sehingga instrumen dari penelitian *reliable*.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

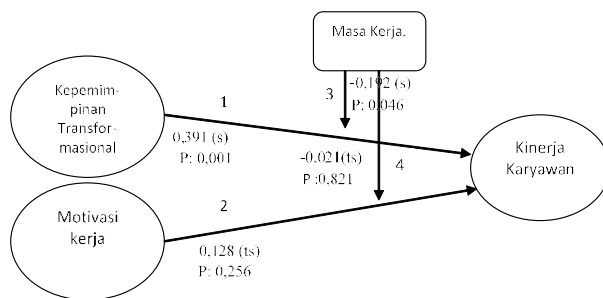
Variabel bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.	Ket
Kostanta	22,207	5,123	0,000	
Kepemimpinan transformasional	0,391	3,388	0,001	Signifikan
Motivasi	0,182	1,143	0,256	Tidak signifikan
Interaksi kepemimpinan transformasional dengan masa kerja)	-0,192	-2,021	0,046	Signifikan
Interaksi motivasi dengan masa kerja)	-0,021	-0,227	0,821	Tidak signifikan

Catatan: Variabel terikat: kinerja karyawan
 Nilai t tabel = 1,985

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis disajikan dalam Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat dijelaskan bahwa pada hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terbukti/diterima. Sedangkan hipotesis 2, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tidak terbukti/ditolak. Hipotesis 3, masa kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terbukti/diterima, dan hipotesis 4, masa kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, tidak terbukti/ditolak. Hasil uji hipotesis juga dituangkan dalam gambar model hasil analisis seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan nilai-nilai yang akan membawa pada perubahan organisasi kearah yang lebih baik, diantaranya

melalui empat cara. Disebutkan oleh Bass & Avolio (1994) bahwa pemimpin mentransformasikan nilai-nilai kepada bawahannya melalui empat I, yaitu: *Idealized influence*, *Inspiration Motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*. Kondisi ini sangat sesuai dengan situasi organisasi perbankan. Selanjutnya penelitian ini mengkaji kepemimpinan dari sisi kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1995), Bass & Avolio (2004), Yukl (2007), dan Mony (2012), dengan indikator kharisma, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu, seperti penelitian Bycio *et al.* (1995) dan penelitian Indrayanto dkk. (2014) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mendukung hasil penelitian Indrayanto (2012).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika dilihat dari nilai motivasi kerja yg masih berada pada level cukup, dan indicator pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri memiliki nilai terendah pertama, kemudia disusul oleh indicator kebutuhan dasar yang juga masih berada pada level terendah kedua, demikian juga kebutuhan akan keamanan dan kebutuhan penghargaan juga masih berada pada level rendah maka perusahaan perlu lebih memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan untuk beraktualisasi diri dan kebutuhan dasar, kebutuhan keamanan dan kebutuhan penghargaan yang dirasakan karyawan masih kurang diperhatikan oleh perusahaan. Dari lima kebutuhan yang diteliti baru satu kebutuhan yang telah terpenuhi dengan baik yaitu pemenuhan

kebutuhan social. Maksudnya karyawan merasa nyaman dengan pemenuhan kebutuhan sosial mereka, mereka merasa nyaman dengan lingkungan sosial di perusahaan, sedangkan kinerja karyawan sudah berada pada level tinggi. Maka dapat disimpulkan mengapa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, karena mereka merasa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan mereka, seperti kebutuhan untuk beraktualisasi diri, kebutuhan dasar, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan penghargaan masih belum sesuai dengan harapan mereka, walaupun pemenuhan kebutuhan sosialnya sudah sesuai dengan harapan mereka. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Manolopoulos (2008) dan penelitian Bendoly & Prietula (2008) yang hasilnya menunjukkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi mendukung penelitian Ferguson & Reio (2010) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Masa Kerja Memperkuat/memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja memoderasi atau memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Bahwa semakin diterapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang berinteraksi dengan semakin lama masa kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Hal ini menunjukkan bahwa bagi karyawan dengan masa kerja yang semakin lama, ketika kepada mereka diterapkan gaya kepemimpinan yang transformasional maka kinerja mereka justru semakin menurun. Hal ini tidak terlepas dari kondisi bahwa kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan masih belum seperti harapan mereka. Bahwa pelaksanaan kepemimpinan transformasional menurut persepsi karyawan masih berada pada level

cukup, atau masih belum berada pada level yang tinggi. Pada dasarnya mereka berharap bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan sebaik-baiknya, namun demikian hal itu masih belum terjadi. Dari nilai rerata, indikator stimulasi intelektual masih memiliki nilai terendah, artinya karyawan mempersepsikan bahwa pimpinan belum melakukan peran untuk menstimulasi intelektual dari para karyawan secara maksimal, pimpinan dalam mengatasi permasalahan masih belum melibatkan karyawan, belum secara terbuka bersedia menerima masukan dari karyawan. Pimpinan juga belum maksimal untuk mendorong karyawan menggunakan cara-cara baru yang lebih tepat dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi karyawan, dan juga belum mendorong karyawan secara maksimal untuk mengembangkan kreativitasnya.

Masa Kerja Memperkuat/memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja ternyata tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, karena motivasi kerja ketika berinteraksi dengan masa kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Demikian halnya secara langsung motivasi juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, karena mereka merasa kebutuhan-kebutuhan mereka, seperti kebutuhan untuk beraktualisasi diri, kebutuhan dasar, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan masih belum terpenuhi dengan baik, walaupun kebutuhan sosialnya sudah terpenuhi. Penelitian ini mendukung penelitian Ferguson & Reio (2010) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mendukung penelitian Manolopoulos (2008) dan penelitian Bendoly & Prietula (2008) yang

hasilnya menunjukkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Harapan bahwa dengan melibatkan masa kerja, motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kinerja ternyata tidak terwujud. Masa kerja ternyata tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bank BRI cabang Jombang. Masa kerja yang dibagi dalam dua kategori yaitu masa kerja lama dan baru tidak memoderasi/tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan belum adanya kesamaan antara yang diharapkan karyawan dengan yang dilakukan oleh perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan beraktualisasi diri, kebutuhan dasar, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan. Dari lima kebutuhan karyawan yang mengacu pada teori Maslow, baru satu kebutuhan, yaitu kebutuhan sosial yang sudah terpenuhi dengan baik. Hal tersebut menjadi penyebab mengapa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bahkan ketika dikaitkan dengan masa kerja, ternyata dengan kondisi pemenuhan kebutuhan karyawan yang belum sesuai dengan harapan mereka, mengakibatkan masa kerja juga tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Maka perusahaan perlu meningkatkan pemenuhan kelima kebutuhan karyawan tersebut.

Masa kerja memoderasi, dalam hal ini melemahkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, hal ini karena pelaksanaan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang masih belum sesuai dengan harapan karyawan, atau masih belum berada pada level yang tinggi. Pada dasarnya mereka berharap bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan sebaik-baiknya, namun demikian hal itu masih belum terjadi. Menurut persepsi karyawan, pimpinan belum melakukan peran untuk menstimulasi intelektual dari para karyawan secara maksimal, pimpinan masih belum sepenuhnya melibatkan karyawan dalam mengatasi perma-

salahan, belum secara terbuka bersedia untuk menerima masukan dari karyawan. Pimpinan juga belum maksimal untuk mendorong karyawan menggunakan cara-cara baru yang lebih tepat dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapinya, juga belum mampu secara maksimal mendorong karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya. Karyawan berharap Pimpinan mampu melaksanakan peran transformasional dengan sebaik-baiknya. Maka perusahaan perlu mendorong pimpinan untuk melaksanakan kepemimpinan transformasional secara lebih baik lagi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, peran moderasi variabel masa kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahwa semakin diterapkan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena pelaksanaan pemenuhan empat jenis kebutuhan dari lima jenis kebutuhan karyawan menurut teori Maslow, oleh perusahaan masih belum sesuai dengan harapan karyawan.

Masa kerja memoderasi, yaitu memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Bahwa semakin dilaksanakan kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan masa kerja yang semakin lama, akan semakin menurunkan kinerja karyawan. Hal ini karena mereka merasa bahwa pelaksanaan kepemimpinan transformasional masih belum dilaksanakan sesuai dengan harapan mereka.

Masa kerja tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena pelaksanaan motivasi yang berupa pemenuhan kebutuhan karyawan masih belum sesuai dengan yang mereka harapkan.

Saran

Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jombang agar lebih memperhatikan pemenuhan empat dari lima kebutuhan karyawan yaitu: kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan dasar, kebutuhan keamanan dan kebutuhan penghargaan.

Pelaksanaan kepemimpinan transformasional masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal pimpinan melakukan peran untuk menstimulasi intelektual dari para karyawan, pimpinan perlu lebih melibatkan karyawan dalam mengatasi permasalahan, secara terbuka bersedia untuk menerima masukan dari karyawan, dan pimpinan juga harus lebih kuat lagi mendorong karyawan menggunakan cara-cara baru yang lebih tepat dalam menyelesaikan persoalan, serta secara maksimal mendorong karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya. Pimpinan juga harus mendorong karyawan untuk patuh pada aturan-aturan kerja yang ada di tempat kerja.

Penelitian ini hanya meneliti kepemimpinan transformasional, sehingga kedepan perlu diteliti juga kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai dua variabel yang terpisah.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Barnett, B.R. & Lisa, B. 2007. The Impact of Organisational Support For Career Development on Career satisfaction. *Career Development International*, 12(7): 617-138.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 2004. *Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. 3rd Edition. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bendoly, E. & Prietula, M. 2008. In “The Zone”: The Role of Evolving Skill and Transitional Workload on Motivation and Realized Performance in Operational Tasks. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(12): 1130–1152.
- Bycio, P., Joyce, S.A., & Rick, D.H. 1995. Further Assessment of Bass’s (1985): Conceptualization on Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4): 468-478.
- Ferguson, K.L. & Reio, T. G. Jr. 2010. Human Resource Management Systems and Firm Performance. *Journal of Management Development*, 29(5): 471-494.
- Hapsari, A.P. 2014. Pengaruh Dukungan Organisasi, Proaktif Personality, Pembelajaran Organisasional terhadap Kepuasan Karir melalui Perilaku Manajemen Karir pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jombang. *Tesis*. Universitas Brawijaya Malang.
- Indrayanto, A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja, dengan Kepercayaan, Pemberdayaan dan Komitmen sebagai Variable Mediasi. *Disertasi*. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Indrayanto, A., Burger, J., Darayam, K., & Noermijati. 2014. A Case Study of Transformational Leadership and Para-police Performance in Indonesia. *Policing, an International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2): 373-388
- Karakurum, M. 2005. The Effects of Person-organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Moderasi Masa Kerja

Noermijati

- Organization. *Doctoral Dissertation*. Middle East Technical University.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior. An Evidence-based Approach*. Twelfth Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill.
- Maharani, V., Troena, E.A., & Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Study in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17): 1-12
- Manolopoulos, D. 2008. An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1): 63-85.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2000. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Thomson Learning.
- Mony, F. 2012. Peran Kompetensi Sumberdaya Manusia, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dalam Manajemen Strategic pada Organisasi Pemerintah Provinsi Maluku. *Disertasi*. Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Nabirye, R.C., Brown, K.C., Pryor, E.R., & Maples, E.H. 2011. Occupational Stress, Job Satisfaction and Job Performance Among Hospital Nurses in Kampala, Uganda. *Journal of Nursing Management*, 19(6): 760-768.
- Primasari, D. 2014. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawati (Studi pada Karyawati PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya-Gempol). *Tesis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Riduwan & Engkos, A.K. 2008. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur Path Analysis. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Fu, S. 2000. The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates. *Master's Tesis*. URN: etd-0201101-153856.
- Yang, L., Hsiu-Feng, Y., & Chiang, Y. 2012. A Framework for Assessing Impacts of Leadership Competency on Police Project Performance: Mediating Role of Job Satisfaction and Moderating Role of Project Type. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(3): 528-550.
- Yukl, G. 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.