

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

R. A. Mustofa<sup>1</sup>, D. Santoso<sup>3</sup>, P. Harahap<sup>4</sup>, W. Saddewisasi<sup>2\*</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang

Correspondence Email : [wyatis@yahoo.com](mailto:wyatis@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja anggota dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Populasi penelitian adalah anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 79 orang responden. Penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* yaitu dengan teknik *total sampling*. Data penelitian dikumpulkan melalui survey dengan kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan SMARTPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* ( $p < 0.05$ ). Hasil nilai *R-Square* variabel kinerja anggota sebesar 0,857 atau nilai ini menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota sebesar 85,7% pada kriteria moderat, sedangkan nilai *R-Square* variabel motivasi kerja sebesar 0,690 atau kekuatan variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 69% pada kriteria moderat.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kinerja anggota, lingkungan kerja dan motivasi kerja

### ABSTRACT

This study aims to empirically examine the effect of transformational leadership and work environment on member performance with motivation as an intervening variable in Company 1 Battalion D Pioneer of Central Java Regional Police Brimob Unit. The population of this study were members of Company 1 Battalion D Pioneer Brimob Unit of Central Java Regional Police. The sample used in this study were 79 respondents. This study uses non probability sampling method, namely with total sampling technique. This research data was collected through a survey with structured questionnaire and analyzed using SMARTPLS 4.0. The results showed that transformational leadership (X1) and work environment have a significant effect on members' performance (Y) with work motivation as an intervening variable ( $p < 0.05$ ). The result of R-squared value of member performance variable is 0.857 or this value explains that transformational leadership and work motivation variables affect member performance by 85.7% on moderate criteria, while the R-squared value of work motivation variable is 0.690 or the strength of transformational leadership and work environment variables affect work motivation by 69% on moderate criteria.

Keywords: member performance, transformational leadership, work environment and work motivation

## PENDAHULUAN

Peran manusia yang sangat penting dan strategis dalam organisasi, pentingnya kualitas sumber daya manusia tersebut karena peranannya sebagai motor penggerak yang dapat mempengaruhi kemampuan dan keberhasilan pencapaian kualitas kerja yang menjadi tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi dimulai dari perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, sehingga hal ini membuat SDM menjadi memiliki peranan yang besar bagi sebuah organisasi (Herdilah et al., 2023). Oleh karena itu dapat pula dikatakan bahwa tujuan organisasi akan terealisasi apabila ditunjang dengan SDM yang berkualitas.

Berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusia atau pegawainya dalam mencapai tujuannya, tidak terkecuali anggota polisi. Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengayom masyarakat. Dimana fungsi Kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Pasal 2 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002).

Dalam institusi Polri, kinerja anggota sangat penting karena mencerminkan sejauh mana mereka dapat melaksanakan tugas yang diberikan. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh hasil kerja, tetapi juga oleh proses yang dilalui untuk mencapainya. Di kepolisian, profesionalisme setiap anggota sangat diperlukan. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Penelitian oleh Siswatiningsih et al., (2019); Yanti & Mursidi, (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan (Razak et al., 2018). Dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan produktivitas tinggi. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan transformasional, yang berorientasi pada perubahan dengan memberi inspirasi kepada anggota untuk mencapai visi yang ditetapkan. Pemimpin transformasional memiliki ciri khas, yaitu perhatian lebih terhadap kebutuhan bawahannya, baik yang bersifat materil maupun nonmateril. Seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Nugroho, 2018). Pemimpin dalam organisasi harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing anggotanya agar mengikuti kehendak atasan. Di institusi kepolisian, pimpinan

perlu mendorong anggota untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dengan demikian, peran pimpinan dalam lingkungan kerja menjadi sangat penting.

Kinerja anggota juga akan efektif jika didukung oleh lingkungan tugas dan pekerjaan kerja yang baik. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Edward & Purba, 2020). Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi kejenuhan dan kelelahan kerja anggota polisi, sehingga mengakibatkan peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Razak et al., 2018). Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi berkembang dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Motivasi merupakan suatu faktor yang penting untuk mendorong anggota personil Polri untuk dapat melakukan setiap aktivitas atau tugas tertentu. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak bisa memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya tidak terpenuhi.

Peneliti melakukan penelitian di Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng dan peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kondisi dan permasalahan yang ditemukan, khususnya kinerja pada Anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Penelitian ini akan mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja anggota melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja anggota dan motivasi. Misalnya, penelitian sebelumnya oleh Yanti & Mursidi (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polres Kota Lhokseumawe. Hasil penelitian lain oleh Pariesti & Christa (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai di Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Namun, studi oleh Siswatiningsih *et al.* (2018) memberikan hasil lain bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keunggulan karena akan menggabungkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* dalam model penelitian, dikarenakan motivasi salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja anggota. Dari pembahasan tersebut permasalahan yang dirumuskan adalah seberapa besar

pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja anggota dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode *non probability sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer dikumpulkan dengan metode survey yaitu menggunakan kuesioner terstruktur, yang merupakan instrumen penelitian, kepada responden secara langsung. Kuesioner tersebut terdiri dari pernyataan terkait kepemimpinan transformasional (4 item), lingkungan kerja (5 item), kinerja anggota (5 item) dan motivasi kerja (4 item). Item pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert. Skala likert yang dipakai terdiri dari 5 (lima) pengukuran skor, yaitu STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), N (netral), S (setuju), dan ST (sangat setuju).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *partial least square* (PLS). Variabel yang diujikan pada penelitian ini yaitu 2 variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja), 1 variabel *intervening* (motivasi kerja), dan 1 variabel terikat (kinerja anggota). Analisis PLS digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dimediasi oleh variabel *intervening*. Pengujian PLS dilakukan menggunakan aplikasi SMARTPLS 4.0.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan instansi Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng pada tanggal 27 Agustus 2024 sampai dengan tanggal 11 September 2024. Jumlah sampel penelitian ini sebesar 80 sampel yang merupakan anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Pengambilan sampel dilakukan dengan memakai teknik *total sampling*, yaitu seluruh populasi menjadi responden dalam penelitian ini.

Variabel penelitian dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota, untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah Indikator yang dipakai *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* (Pariesti & Christa, 2022).
2. Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) adalah segala sesuatu yang mengelilingi pegawai dalam bekerja, baik fisik ataupun nonfisik, yang bisa memengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan setiap harinya. Indikator yang dipakai untuk mengukur lingkungan kerja adalah suasana kerja yang nyaman, keamanan di tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, fasilitas yang mendukung (Sarip & Mustangin, 2023).

3. Motivasi Kerja (Z), Motivasi yang digunakan yaitu motivasi intrinsik adalah penggerak pekerjaan berasal dari dalam diri pegawai sebagai individu dalam hal menentukan pentingnya pekerjaan yang dilakukan, indikator yang digunakan untuk melihat motivasi kerja adalah tanggung jawab, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, pengembangan (Mardikaningsih et al., 2023).
4. Kinerja (Y) adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut, indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja adalah kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama (Rita, 2023).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dijelaskan untuk memberikan gambaran identitas mereka dalam penelitian ini. Identitas responden pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan umur, pangkat, dan lama kerja. Umur menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 19-23 tahun, yaitu sebanyak 53,16%. Anggota dengan umur 19-23 tahun baru memulai karir menjadi anggota Brimob namun sudah memiliki kemantapan dalam tugasnya dengan pekerjaan yang dijalani. Hasil data lapangan menunjukkan bahwa pangkat responden sebagian besar yaitu 57,00% berpangkat BRIPDA di Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Lama kerja responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden lama kerja 1-3 tahun, yaitu sebanyak 56,96%. Anggota dengan lama kerja 1-3, namun sudah mempunyai kinerja yang baik, karena sebelum ditugaskan di kesatuan, anggota sudah dibentuk dan dididik dengan baik saat pendidikan, sehingga anggota sudah siap ditempatkan di Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng.

### 2. Uji Asumsi Klasik

**Uji Validitas.** Analisis data menggunakan PLS-SEM, dengan uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model*. Uji validitas adalah kriteria yang digunakan dalam penelitian untuk menilai apakah instrumen yang digunakan, seperti kuesioner, valid dan sesuai untuk pengujian hipotesis. Uji validitas yang digunakan untuk menguji valid atau tidaknya indikator menggunakan uji *convergent*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan diskriminan.

**Outer Loading.** Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Berdasarkan dari hasil *outer loading* memperlihatkan bahwa nilai faktor loading masing-masing indikator lebih besar dari 0,70,

sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja anggota dinyatakan valid.

Tabel 1. *Outer Loading*

	Kepimpinan Transformasional	Kinerja Anggota	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
KA1		0.770		
KA2		0.775		
KA3		0.735		
KA4		0.780		
KA5		0.733		
KT1	0.856			
KT2	0.825			
KT3	0.847			
KT4	0.770			
LK1			0.735	
LK2			0.776	
LK3			0.789	
LK4			0.820	
LK5			0.735	
MK1				0.799
MK2				0.823
MK3				0.815
MK4				0.730

Sumber : data primer terolah (2024)

***Average Variance Extracted (AVE)***. Pengujian menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* memberi persyaratan nilai lebih besar dari 0,50, Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel dapat dilanjutkan atau valid. *Extracted (AVE)* masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja anggota lebih besar dari 0,50. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel yang digunakan valid untuk tahap berikutnya.

Tabel 2. *Hasil Uji Average Extracted (AVE)*

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,681
Kinerja Anggota	0,576
Lingkungan Kerja	0,596
Motivasi Kerja	0,628

Sumber : data primer terolah (2024)

**Uji Validitas Diskriminan.** Uji validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya.. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja anggota.

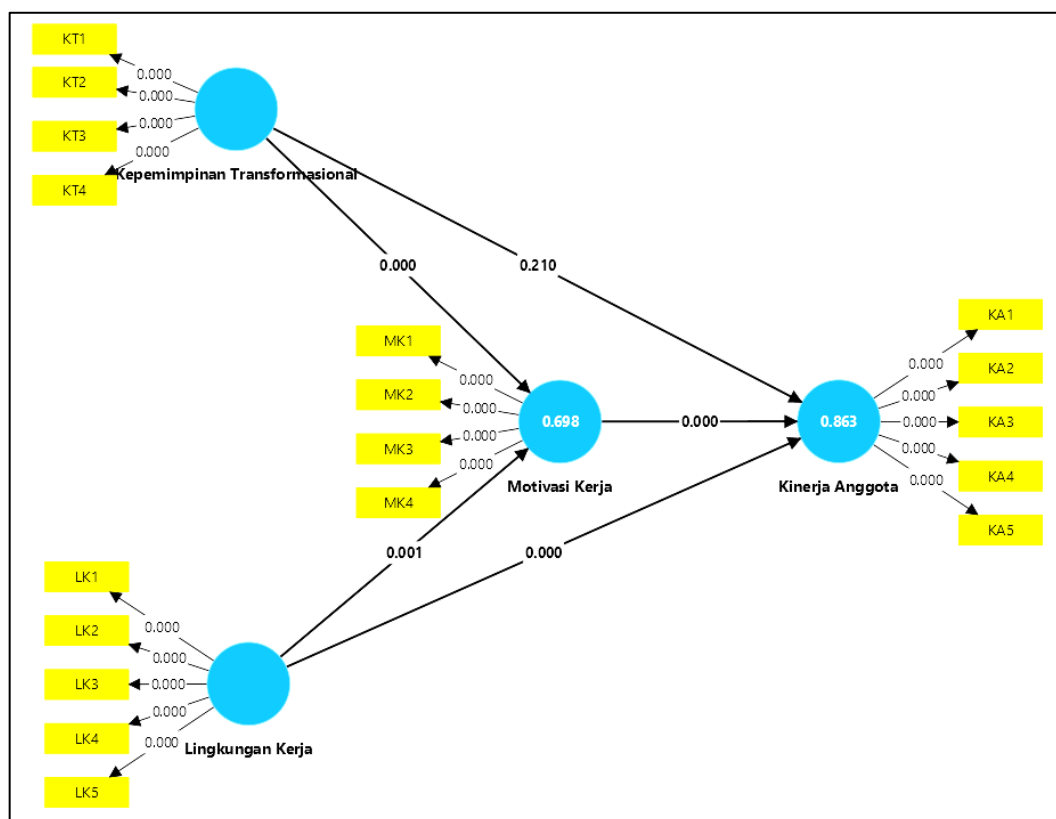
Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Sumber : data primer terolah (2024)

	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit
Kepemimpinan Transformasional	0.843	0.845
Kinerja Anggota	0.816	0.818
Lingkungan Kerja	0.830	0.834
Motivasi Kerja	0.803	0,809

**Uji Reliabilitas.** Uji reliabilitas untuk melihat kehandalan indikator menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dengan ketentuan, yaitu apabila didapat nilai di atas 0,70, maka dinyatakan reliabel. Hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dari variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja anggota lebih besar dari 0,70 maka indikator

**Analisis Partial Least Square (PLS)** Analisis penelitian menggunakan skema model *Partial Least Square* (PLS) dan untuk menganalisa hubungan antar variabel menggunakan skema *Inner Model*. Evaluasi model pengukuran atau inner model dari uji evaluasi model, *path coefficients*, uji model dan uji hipotesis. Hasil uji *inner model* dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Inner Model

### 3. Uji Evaluasi Model

Uji evaluasi model meliputi R-Square, Effect Size  $f^2$ ,  $Q^2$  Predictive relevance, Multicollinearity. Hasil evaluasi model dapat dilihat sebagai berikut:

**Nilai R-Square.** Nilai R-Square digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, dengan kriteria 0.67 (model kuat), 0.33 (model moderate) dan 0.19 (model lemah).

Tabel 4. Hasil Nilai R – Square

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kinerja anggota	0,863	0,857
Motivasi Kerja	0,698	0,690

Sumber : data primer terolah (2024)

Hasil *Adjusted R Square* kinerja anggota sebesar 0,857, yang berarti kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja mampu menjelaskan kinerja anggota sebesar 85,7%, sementara 14,3% kinerja anggota dijelaskan oleh variabel lain di luar kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Hasil *Adjusted R Square* motivasi kerja sebesar 0,690, yang berarti kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja



mampu menjelaskan motivasi kerja sebesar 69%, sementara 31% motivasi kerja dijelaskan oleh variabel diluar kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja.

**Nilai Multikolinearitas.** Uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan bahwa antar tidak terjadi hubungan atau korelasi yang kuat. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai VIF yaitu apabila didapat nilai VIF < 10 atau < 5 maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil nilai VIF masing-masing variabel lebih kecil dari 10 atau 5 sehingga antar variabel yang digunakan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Anggota	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformasional		4.211		3.407
Kinerja Anggota				
Lingkungan Kerja		3.879		3.407
Motivasi Kerja		3.310		

Sumber : data primer terolah (2024)

**Path Coefficients.** *Path coefficients* akan memperlihatkan koefisien pengaruh variabel independen terhadap dependen.

Tabel 6. Hasil *Path Coefficients*

	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja anggota	0.120	0.118	0.096	1.254	0.210
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi Kerja	0.493	0.488	0.103	4.777	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja anggota	0.393	0.395	0.086	4.576	0.000
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0.377	0.384	0.109	3.448	0.001
Motivasi Kerja -> Kinerja anggota	0.476	0.476	0.112	4.261	0.000

Sumber : data primer terolah (2024)

Berdasarkan *dari path coefficients* akan dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan berdasarkan dari hasil t statistik dan p values, yaitu apabila didapat nilai t statistik lebih besar dari 1,96 dan p values lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Berdasarkan dari hasil nilai t statisik pada Tabel 5, dari lima pengujian, hanya satu yang memiliki nilai signifikansi lebih besar

dari 0,05, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota. Sementara itu, empat pengujian lainnya memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05.

#### 4. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Hasil pengaruh tidak langsung dan pengaruh total kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja anggota dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dapat dilihat pada di Tabel 8.

Tabel 7. Hasil Efek Tidak Langsung Spesifik

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja anggota	0.234	0.231	0.070	3.371	0.001
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja anggota	0.179	0.185	0.075	2.387	0.017

Sumber : data primer terolah (2024)

Tabel 8. Pengaruh Total

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja anggota	0.355	0.349	0.096	3.708	0,000
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi Kerja	0.493	0.488	0.103	4.777	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja anggota	0.572	0.579	0.083	6.858	0,000
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0.377	0.384	0.109	3.448	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja anggota	0.476	0.476	0.112	4.261	0,000

Sumber : data primer terolah (2024)

Berdasarkan dari pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menunjukkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* mendapatkan t statistik sebesar 3,371 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 atau kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, dengan pengaruh total sebesar 0,355. Selain itu, pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja anggota dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* mendapatkan t statistik

sebesar 2.387 lebih besar dari 1,96 dan *p values* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dengan pengaruh total sebesar 0,572. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja anggota melalui mediasi motivasi kerja, diterima.

## **PEMBAHASAN.**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Anggota dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan (Razak et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng kemungkinan memiliki kinerja yang baik karena selama pendidikan, mereka dibentuk menjadi pribadi yang bertanggung jawab dalam setiap tugas tanpa pengaruh pemimpin.

Hasil penelitian pada variabel gaya kepemimpinan transformasional terlihat jelas bahwa pegawai sangat menghargai proses interaksi pimpinan dengan pegawainya. Ini menunjukkan memang proses hubungan antara pegawai dan pimpinan terjalin dengan sangat baik. Para pimpinan juga membicarakan tentang nilai-nilai keyakinan, visi dan misi organisasi, optimisme dan juga pengakuan akan hasil pencapaian dari masing-masing individu. Oleh karena itu baiknya faktor kepemimpinan di atas sudah tentu berpengaruh pada pembentukan motivasi yang kuat pada institusi.

Motivasi kerja merupakan pemediasi sempurna (*complete atau full mediation*) dari hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi kerja secara nyata mampu mempengaruhi kinerja anggota. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada

perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Dengan adanya motivasi kerja akan semakin meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Prayudi, 2020; Putra & Sudibya, 2019; Wen, 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian motivasi kerja mempunyai peran dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota di Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Dimana ketika seorang pimpinan mempunyai sikap yang baik dan dapat memberikan contoh atau menginspirasi kepada anggota, nantinya dapat meningkatkan kinerja anggotanya. Dari sikap tersebut, dapat memotivasi kerja dan mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan yang maksimal. Hal ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Pariesti & Christa, 2022; Prayudi, 2020; Putra & Sudibya, 2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya.

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Anggota dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening***

Lingkungan kerja mencakup variabel fisik dan psikologis yang mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja yang baik yang baik dapat mempengaruhi motivasi kerja yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari karyawan merasa nyaman, terhibur dan tidak bosan berada di tempat kerja karena adanya kegiatan lain yang dapat membuat karyawan bekerja lebih bersemangat dan nantinya akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Ini menunjukkan bahwa tempat kerja memiliki dampak pada kinerja, yang ditransfer melalui motivasi karyawan. Keadaan kerja yang baik membantu karyawan dalam mencapai tujuan individu dan organisasi mereka, membuat tempat kerja lebih menyenangkan, dan dengan demikian meningkatkan motivasi karyawan. Dengan adanya motivasi kerja akan semakin meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng.

Motivasi berperan penting untuk mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya

untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan sesuai tujuan tertentu, sehingga motivasi sangat penting mendorong seseorang untuk bekerja, Teori Prestasi menurut McClelland meliputi kebutuhan untuk mencapai tujuan (*need for achievement/n-Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation/n-Aff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power/n-pow*). Apabila kebutuhan prestasi seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan, apabila seseorang memenuhi kebutuhan dalam suatu organisasi berpengaruh sangat kuat untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian Guritno et al. (2022); Iis et al. (2022); Putri et al. (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Razak et al., 2018). Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak bisa memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya tidak terpenuhi. Personil yang termotivasi akan memiliki dorongan kuat untuk melakukan sesuatu secara maksimal dan berharap hasil yang lebih baik demi mencapai tujuannya. Hal ini membuktikan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Motivasi membuat anggota lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan tepat waktu. Dengan demikian, motivasi kerja dapat menumbuhkan semangat anggota dalam melaksanakan kewajibannya. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Afiat, 2023; Awidiya & Netra, 2021; Candradewi & Dewi, 2019; Efendi et al., 2020; Prayudi, 2020; Putri et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Dengan demikian motivasi kerja mempunyai peran dalam mempengaruhi lingkungan kerja terhadap kinerja anggota. Dimana ketika lingkungan kerjanya bersih, nyaman, rekan kerjanya rajin, dapat berbagi pemikiran, hal ini dapat mempengaruhi anggota untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga kinerja anggota meningkat, karena termotivasi untuk melakukan hal yang sama dengan rekan kerjanya tadi. Adanya lingkungan kerja yang baik, dapat memotivasi kerja dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini menguatkan pandangan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota yang dimediasi oleh motivasi kerja. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian

( Zulfikar *et al.*, 2019; Idris & Ngatno 2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota melalui motivasi kerja.

### **KESIMPULAN**

Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Hal ini berarti dengan adanya kesesuaian kepemimpinan transformasional terhadap bawahan, maka akan memotivasi para anggota untuk menjalankan tugas secara baik, dengan motivasi yang tinggi kemudian berdampak pada peningkatan kinerja anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini berarti dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung baik hubungan antar personil maupaun sarana kerja, maka akan semakin memotivasi para anggota dalam bekerja, dengan motivasi yang tinggi kemudian memberi dampak pada peningkatan kinerja anggota Kompi 1 Batalyon D Pelopor Satuan Brimob Polda Jateng.

### **REKOMENDASI**

Pemberian rekomendasi memuat saran dan keterbatasan penelitian ke depan dan bagi praktis, disajikan dalam bentuk paragraf. Penelitian yang dilakukan ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja anggota, sehingga rekomendasi untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variasi variabel yang dapat berpengaruh terhadap tingkat kinerja anggota.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Afiat, R. N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polrestabes Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 325–333.
- Awidiya, K. R., & Netra, I. G. S. K. (2021). The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Environment on Employee Performance in the Housing and Land Areas of Denpasar City. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 232–234.
- Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143.
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The effect analysis of emotional intelligence and work environment on employee performance with organizational commitment as intervening variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Vol*, 3(3), 1552–1563.

- Efendi, R., Nanang, M., Bahrun, K., & Milla, H. (2020). International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City , Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689–703.
- Guritno, B., Yuliamir, H., Rahayu, E., & Hendrajaya, H. (2022). Work Motivation as a Mediation of Compensation and Work Environment on Employee Performance. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 2(2), 86–95.
- Herdilah, H., Septiliani, N. A., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi, T. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 60–83.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The effect of career development and work environment on employee performance with work motivation as intervening variable at the office of agriculture and livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227–236.
- Mardikaningsih, R., Halizah, S. N., Darmawan, D., & Fuady, A. H. R. (2023). Studi empiris tentang pendidikan kewirausahaan, motivasi intrinsik dan intensi berwirausaha. *Journal of Management and Economics Research*, 1(2), 58–63.
- Nugroho, A. T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan loyalitas terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139.
- Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022). Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2), 63–72.
- Putra, K. A. P. M., & Sudibya, I. G. A. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Udayana University.
- Putri, K. A., Rialmi, Z., & Suciati, R. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja personil Polri di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(2), 116–124.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of*

*Management and Marketing*, 8(6), 67.

- Rita, N. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Meningkatkan Kompetensi Dan Kinerja Di Era Digital (Studi Di Lingkungan Pegawai Dprd Jawa Barat). *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 5(4), 316–325. <https://doi.org/10.32938/ie.v5i4.5516>
- Sarip, S., & Mustangin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT ABC PERSADA. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 95–111.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Ummah, M. S. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Wen, G. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja Pejabat Struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2(1), 51–57. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.857>
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>
- Zulfikar, R., Sumiyati, S., & Masharyono, M. (2019). Peranan lingkungan kerja dalam meningkatkan motivasi serta dampaknya pada komitmen organisasi karyawan. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 4(2), 24–31. <https://doi.org/10.17509/jbme.v4i2.16859>